



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

## Hur ett företag arbetar med sin uppförandekod

- En fallstudie av Volvokoncernen

How a company works with Code of Conduct

- A case study of Volvo Group

*Martin Joelsson*

*Herman Sundberg*

**Hur ett företag arbetar med sin uppförandekod – En fallstudie av  
Volvokoncernen**

How a company works with Code of Conduct – A case study of Volvo Group

*Martin Joelsson  
Herman Sundberg*

**Handledare:** Per-Anders Langendahl, Universitetsadjunkt, Sveriges  
lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Richard Ferguson, Docent, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0812

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidat

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2017

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 1072

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Code of Conduct, Uppförandekod, Hållbarhet



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Vi vill tacka Per-Anders Langendahl för hans varma intellekt och hjälp.

Respondenter på Volvokoncernen för att de tagit sig tid.

Våra flickvänner Melissa och Sandra som stöttar oss i allt vi gör.

Linn och Hanna för opponering och reflektion.

Cecilia Mark-Herbert för att hon “gave us a knogh out of the door”

Våra vänner, institutionen för ekonomi på SLU

# Abstract

Awareness of sustainability and sustainable performance has become a matter for organizations and companies. Sustainable performance or work consists of several specializations, for example green strategies and code of conduct. It has been stated in earlier studies that the importance of the code of conduct to get through to everyone in the whole organization in order to make the organization fulfill the code of conduct in a satisfactory way.

A case study of Volvo Group was performed in order to answer the questions about how an organization operationalize the code of conduct through a phenomena called “Volvo Group University”. Volvo Group University has the purpose of educating the employees. Furthermore, it is of importance to investigate how the code of conduct is communicated in a globalized organization, especially since earlier studies have shown that it is a complex problem to make the meaning of the code of conduct the same for everyone in a global organization. Theories used in this paper are based on sustainability and operationalizing/communications and include for example corporate social responsibility and the communication model of semiotics.

This studys conclusions states that the Volvo Groups code of conduct is operationalized through the educations that are existing in the Volvo Group University where it can be described as interwoven. Volvo Group University helps the individuals in the organization to understand the meaning of the code of conduct no matter where you live or what cultural basis you rely upon on.

# Sammanfattning

Medvetenheten om hållbarhet för företag och hållbarhetsarbete har under senaste decenniet blivit en självklar ”aspekt” att ta ställning till. Termen hållbarhetsarbete kan bestå av flera olika företeelser och som exempel kan nämnas gröna strategier, tillhandahållande av hållbarhetsredovisning samt upprättandet av efterlevnadsprinciper. Det senare kallas för Code of Conduct, CoC, och är huvudområdet för denna uppsats.

För denna uppsats utfördes en fallstudie av Volvokoncernen i syfte att undersöka en funktion inom företaget som benämns ”företagsuniversitetet”. Företagsuniversitetet har haft som syfte att erbjuda alla inom organisationen samma utbildningsmöjligheter samt att förmå de anställda att anamma de principer som skall efterföljas. Primärdata insamlades och en intervju genomfördes med en respondent på företagsuniversitetet. Sekundärdata har bestått av Volvokoncernens CoC samt offentlig information om företagsuniversitetet. Tidigare forskning har inte i speciellt undersökt hur företag operationaliserar/sprider CoC. I ett företags globala organisation, som Volvokoncernen, har det beskrivits som komplext att få alla att arbeta mot samma mål och efter samma hållbara principer. Här kan det vara intressant att undersöka hur företagsuniversitetet hos Volvokoncernen operationaliserar CoC. Tidigare studier visat att kommunikationen med CoC inom en global organisation ofta brister så fanns även ett intresse av att undersöka hur kommunikationen av CoC ser ut. För att undersöka detta närmare har denna studie fokuserat på teorier om hållbarhet t.ex. Corporate Social Responsibility, CSR, där fokus har legat på hållbara strategier och CoC. Dessutom har denna studie även handlat om hur kommunikation kan se ut.

Genom att ha insamlat empiriska data samt analyserat dessa mot valda teorier, visar denna studie att företagsuniversitetet hos Volvokoncernen operationaliserar CoC via de utbildningar som företagsuniversitetet står för. CoC vävs där samman med utbildningar. Företagsuniversitetet är utformat så att en gemensam företagskultur efterfrågas och därmed läggs stor vikt vid att utbildningarna får samma betydelse för alla oavsett var i den globala koncernen en person befinner sig. Operationaliseringen öppnar för kommunikationen. Den semiotiska kommunikationsmodellen kan på ett bra sätt beskriva hur kommunikationen ser ut då betydelsen av budskapet enligt denna modell är av central betydelse framför en enklare linjär kommunikationsmodell.

# Förkortningar

CoC – Code of Conduct, är en samling av förhållningsregler (Uppförandekod) inom en organisation (Erwin, 2010).

CSR – Corporate Social Responsibility, är ett begrepp som beskriver att företag ska ta ett hållbart ansvar i sin verksamhet (Pedersen & Andersen, 2006).

TBL – Triple bottom line, är tre olika aspekter nämligen miljömässiga, sociala och ekonomiska som skall ingå i hållbarhetsbegreppet (Ammenberg, 2012).

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	2
1.3 SYFTE.....	2
1.4 VAL AV FALLFÖRETAG .....	3
1.5 AVGRÄNSNING.....	3
<b>2. METOD .....</b>	<b>4</b>
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG .....	4
2.2 FORSKNINGSFILOSOFI .....	4
2.2.1 Perspektiv.....	5
2.2.2 Kvalitativ metod .....	5
2.3 FALLSTUDIE .....	6
2.3.1 Datainsamling och tillvägagångssätt .....	6
2.3.2 Intervjuguide .....	7
2.3.3 Genomförande av intervju.....	7
2.4 KRITERIER FÖR KVALITETSSTUDIE .....	8
2.4.1 Kvalitetsbedömning för denna studie .....	8
2.5 ETISKA ASPEKTER .....	8
2.6 KRITIK AV METODEN.....	9
<b>3 TEORI.....</b>	<b>10</b>
3.1 HÅLLBARHETSARBETE .....	10
3.1.1 Triple Bottom Line .....	10
3.1.2 Corporate Social Responsibility och Legitimitetsteorin.....	10
3.1.3 Legitimitetsteorin .....	11
3.2 CODE OF CONDUCT .....	12
3.3 OPERATIONALISERING OCH KOMMUNIKATION .....	12
3.3.1 Kommunikationsmodeller.....	13
3.5 TEORETISKT RAMVERK .....	14
<b>4 RESULTAT .....</b>	<b>16</b>
4.1 EMPIRISK BAKGRUND.....	16
4.2 INTRODUKTION TILL VOLVOKONCERNEN.....	16
4.2.1 Uppkomsten av Volvokoncernens företagsuniversitet.....	17
4.2.2 Företagsuniversitetets organisation.....	17
4.2.3 Företagsuniversitetets roll och CoC .....	17
4.3 Code of conduct .....	19
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>19</b>
5.1 VOLVOKONCERNENS CoC OCH HÅLLBARHET .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
5.1.1 CSR och strategi.....	20
5.1.2 Operationalisering .....	21
5.1.3 Företagsuniversitetet.....	21
5.2 KOMMUNIKATION .....	21
5.3 SAMMANFATTANDE ANALYS.....	22
<b>6 DISKUSSION.....</b>	<b>25</b>
<b>7 SLUTSATSER.....</b>	<b>27</b>
8 SLUTDISKUSSION OCH REKOMMENDATION TILL FORTSATTA STUDIER .....	27
<b>REFERENSER.....</b>	<b>28</b>

# Figur- och bilageförteckning

Figur 1 Forskningsansatser, förklaring av deduktion, induktion samt abduktion. (Hörte, 2010). .....	5
Figur 2 En översiktlig bild av de huvudsakliga stegen i en kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2015). .....	7
Figur 3 CSR som strategi, med identifiering av externa/ interna faktorer, strategi för implementering och hur organisationen påverkas av detta. (Pistoni & Songini, 2015). .....	11
Figur 4 Det sociala kontraktet uppfylls när ett företag uppnår samhällets förväntningar, egen illustration. ....	12
Figur 5 Shannon och Weavers linjära kommunikationsmodell med de Fleurs feedback. Där sändare är producent av meddelande, detta skickas igenom ett medium som sedan tolkas av en mottagare (Helder et al, 2009). .....	13
Figur 6 Semiotiska kommunikationsmodellen. (Fiske, 1997). .....	14
Figur 7 Teoretiska ramverket. (Egen illustration). .....	15
Figur 8 Sammanställning av code of conduct. (Egen illustration) .....	18
Figur 9 Undervisningsformer som förekommer på företagsuniversitetet. (Egen illustration) .....	19
Figur 10 TBL i CoC. (Egen illustration) .....	20
Figur 11 CSR-satsning. (Egen illustration). .....	20
Figur 12 Jämförelsen av företagsuniversitetet (VGU) och den semiotiska kommunikationsmodellen. Hur företagsuniversitetet utgör en förmedlare av betydelsen av CoC till anställda inom Volvokoncernen. (Egen illustration). .....	23
Figur 13 Det teoretiska ramverket. (Egen illustration). .....	24

**Bilaga 1:** Intervjuguide. Sida 32

**Bilaga 2:** Sammanställd intervju. Sida 33

**Bilaga 3:** Mailkonversation. Sida 40

**Bilaga 4:** Volvokoncernens CoC. Sida 42



# 1 Introduktion

Detta kapitel beskriver bakgrunden till ämnet och varför det är intressant. En beskrivning ges av hur forskning i hållbarhetsutveckling kan se ut och hur företag förhåller sig till den. Kapitlet beskriver även val av företag och varför det företaget är intressant att redogöra.

## 1.1 Bakgrund

Code of Conduct (CoC), eller på svenska uppförandekod, är ett sätt för företag att få alla inom en organisationen att anamma grundläggande principer (Erwin, 2011). Syftet med detta är att säkerställa att en organisation utövar hållbarhetsarbete genom hela värdekedjan (Pedersen & Andersen, 2006). Som exempel ges att en väl implementerad CoC bidrar till att reducera barnarbete inom organisationens underleverantörer samt stärka de anställdas rättigheter (Locke et al, 2007).

CoC kan sägas vara en del av begreppet Corporate Social Responsibility, CSR, och bygger på att företag skall ta ett hållbart ansvar inom sin verksamhet (Petersen & Andersen, 2006). Begreppet CSR har b.l.a. definierats som ett åtagande av företaget att på ett hållbart sätt bidra till lönsamhet i samklang med de anställda, de anställdas familjer samt samhället i stort” (World Business Council, 2005).

Hållbarhetsfrågor fick sitt genombrott fr.o.m. 1987 då generalförsamlingen i FN lanserade “Our Common Future” (Deegan & Unerman, 2011). Rapporten handlar om att företag måste utnyttja jordens resurser effektivt (*ibid*). Hållbarhetsarbete fokuserar inte enbart att det görs satsningar på “miljö”, utan att det även krävs även att ekonomiska och sociala faktorer tillgodoses (Ammenberg, 2012). De här tre delarna utgör tillsammans den så kallade Triple Bottom Line (*ibid*). Hållbarhetsarbete kan således bestå i att företag t.ex. i sin verksamhet ska minska risken för ekonomiska kriser samt minska Co2-utsläppen (de Lange et al, 2012).

En anledning till att företag och organisationer lägger ner mycket resurser på frivilliga aktiviteter som t.ex. CSR och CoC kan bero på att de vill motsvara samhällets förväntningar och detta blir en naturlig del i deras legitimitetssökande (Deegan & Unerman, 2011). Företagen vill uppfylla samhällets förväntningar och på så vis framstå som legitima och detta görs när ett s.k. socialt kontrakt anses uppfyllt (*ibid*). Frågan om hur företag arbetar och väljer att operationalisera sitt hållbarhetsarbete är ett område som väcker allt större intresse i företagsekonomisk forskning (Maas et al, 2014).

Volvokoncernen har lyfts fram som ett av de svenska företagen som arbetar med hållbarhet globalt (un.org, 2016). De har även arbetat med CoC sedan 2003 (reports.volvogroup.com, 2016). Vidare finns en funktion inom Volvokoncernen, det så kallade “företagsuniversitetet” som hjälper till att arbeta med CoC (pers. med. Britta. 2016). Företagsuniversitetet är en funktion som hjälper hela koncernen med utbildningar och ser till att det finns den kompetens som efterfrågas inom organisationen (*ibid*). Därför är Volvokoncernen ett intressant företag att redogöra för.

## 1.2 Problem

En del av CSR är “code of conduct” vilket är riktlinjer för hur en organisation ska säkerställa att hållbarhet implementeras inom alla organisationens verksamheter (Petersen & Andersen, 2006). CoC kan handla om att bygga upp och stärka arbetsstyrkans attityder och beteenden gällande etik (Somers, 2001). Detta görs för att stärka en organisations välbefinnande (*ibid*). En stor utmaning för globala företag eller organisationer är att se till att principerna för CoC implementeras och efterföljs genom hela organisationens verksamheter (Petersen & Andersen, 2006). Detta beror till stor del på att globala företag handskas med geografiska svårigheter som dessutom innebär skillnader i religion, kultur och rättssystem (*ibid*). Om CoC inte efterlevs eller når hela organisationen, som globalt kan arbeta olika, riskerar detta att leda till att organisationens får negativ publicitet (*ibid*). Negativ publicitet riskerar därmed att försämra företagets legitimitet (Runhaar & Lafferty, 2008). Vikten av att företagets hållbara principer efterlevs till fullo är där av stor vikt för att inte gynna företaget (*ibid*). För att visa det för samhället krävs att detta redovisas för att behålla/uppnå legitimitet (Deegan & Unerman, 2011).

Anledning till att ett företag använder sig av CoC är att bland annat för att tydliggöra hållbarhetsarbete för anställda och andra intressenter (Epstein & Buhovac, 2014).

Tidigare studier och uppsatser har främst fokuserat på hur olika aktörer uppfattar CoC (Jungmin 2016) och om det finns framgångsfaktorer som är kopplade till CoC (Ojamäe & Strand, 2016). Hur företag arbetar med att implementera CoC varierar dock. På 1990-talet kunde ett stort företag exempelvis konstruera en lista på vad CoC innebar för dem och sedan i princip spika upp det på fabrikens väggar (Locke et al, 2007). Ofta gjordes inspektioner för att se att anställda nåddes av budskapet (*ibid*). Senare utvecklades idén till framför allt globala företag att skapa särskilda träningsprogram där de anställda lär sig de hållbara principer de ska arbeta efter (*ibid*). Ofta har det varit en manager som ansvarat för ett särskilt träningsprogram och det har varit dennes plikt att utvärdera att de anställda nås av budskapet (*ibid*). Dessa metoder att implementera CoC ansågs dock inte tillräckligt tillfredställande (*ibid*).

Forskning belyser och betonar vikten av att företag agerar hållbart. Detta gör företag bland annat för att inte skada sitt anseende, samt för att söka- och erhålla legitimitet (Deegan & Unerman, 2011). Däremot belyser inte tidigare forskning närmare hur principer och vägledning når ut till en hel organisation (Maas et al, 2014). Att tillhandahålla en hållbarhetsredovisning visar bara vad företaget har presterat men inte hur de bakomliggande idéerna implementerades och operationaliserades. Här existerar en lucka. Att implementera en CoC som visar hur verksamheten i ett hållbart syfte skall styras är av stor vikt (Petersen & Andersen, 2006) i legitimitetssökandet (Runhaar & Laferty, 2008). Därmed uppstår ett behov av att skapa en operationalisering av CoC. Effektiv kommunikering av CoC är viktigt för att den ska vara till nytta för ett företag (Stevens, 2008).

## 1.3 Syfte

Mot bakgrund ovanstående resonemang syftar denna uppsats på att redogöra för hur ett globalt företag arbetar för att praktiskt operationalisera sin CoC. Vidare redogörs för hur företagets CoC operationaliseras i en globaliserad organisation i syfte med att arbeta hållbart. Således mynnar detta ut i forskningsfrågan/frågorna:

- “Hur operationaliserar Volvokoncernen sin CoC med globalt spridd verksamhet via sitt företagsuniversitet ”?

## 1.4 Val av fallföretag

För att finna svar på frågan hur ett globalt företag kan operationalisera sin CoC till hela organisationen och hur detta operationaliseras krävdes att ett globalt företag undersöktes. Då CoC är riktlinjer för hur en verksamhet skall arbeta hållbart (Petersen & Andersen, 2006) finns ett intresse av att undersöka ett globalt företag som profilerat sig som hållbara. Volvokoncernen har sedan 2002 deltagit i Dow Jones Sustainability Index som årligen rankar de världens ledande företag när det gäller hållbarhet (pers. med. Britta, 2016). Indexet är ett verktyg för investerare att bedöma företag och dess aktiekurs (*ibid*). År 2015 blev Volvokoncernen rankad bland de 300 högst rankade företagen (automotiveworld.com, 2016). År 2001 skrev Volvokoncernen under FN:s Global Compact för sociala mål (volvgroup.com, 2016). De har även arbetat med CoC sedan 2003 (reports.volvgroup.com, 2016). Vidare finns en funktion som benämns Volvo Group University (företagsuniversitet) vilket finns för att tillhandahålla utbildningar för de anställda inom koncernen (volvgroup.com, 2016). Denna funktion har en roll i att förstärka förståelsen av CoC (pers. med Britta, 2016). På så sätt var Volvokoncernen intressant då vi då kunde se att de utmärkt sig i hållbarhetsfrågor. Speciellt med tanke på att företag inom samma bransch t.ex. Volkswagen AG visat det motsatta inom hållbarhet då de manipulerat avgaseffekter (Larsson et al, 2016).

## 1.5 Avgränsning

Denna uppsats redogör om enbart Volvokoncernens företagsuniversitetets verksamheter, vilka är av global karaktär och tar därmed inte hänsyn till mer regionala organisationer. Arbetet undersöker inte hur kunskap i sig förmedlas. Det som undersöks är ett möjligt fenomen till kunskapsspridning på ett övergripande plan. CoC förmedlas även på andra ställen, som t.ex. på nätet men vi tittar enbart på hur företagsuniversitetet kan sprida CoC. Vi undersöker inte heller i vilken grad CoC uppfylls eller om utvärdering sker.

## 2. Metod

I detta kapitel beskrivs val av metod. Kapitlet börjar med vilken form av litteratur som har genomförts. Vidare kommer forskningsfilosofin samt förklaring till vilket perspektiv den här uppsatsen har. Under rubriken fallstudie går det att utläsa om varför just fallstudie har valts och följs sedan av tillvägagångssätt.

### 2.1 Litteraturgenomgång

Det är viktigt att ta del av tidigare forskning innan en ny studie skall inledas. Detta leder i större utsträckning till ökad förståelse och kunskap inom forskningsområdet, vilket ger förutsättningar för en bättre undersökning (Bryman & Bell, 2015). Syftet med en systematisk litteraturgenomgång är att få ökad förståelse av ämnet. Detta kan leda till, att mer information upptäcks men att det även kan vara svårt att säga vilken information som upptäcks (*ibid*).

Tidigare studier har b.l.a. visat hur ett företags legitimitet beror på tillämpningen av t.ex. hållbarhetsredovisning (Nordstrand et al, 2016). Redovisningen används som ett instrument för att visa intressenter vad företaget ”gjort bra” i hållbarhetens syfte i ett sökande efter legitimitet. Tidigare studier har beskrivit vikten av att hållbarhetsprinciper och medvetenhet når ut till hela organisationen (McCabe et al. 2015; Epstein & Buhovac, 2014) men återigen, inte hur detta skulle kunna ske. Petersen & Andersen (2006) beskriver vidare att CoC är en del av CSR. Därtill är vi intresserade av hur CoC kan operationaliseras inom ett projekt eller funktion samt hur detta kommuniceras. Detta inte minst med tanke på att Andersen & Petersen (2006) beskriver att det är en utmaning för globala företag att sprida CoC inom hela organisationen. Därför är vi intresserade av att söka efter litteratur som visar hur CSR-projekt och CoC operationaliseras. Norberg & Jutterström (2013) förklarar att CSR-projekt implementeras praktiskt utifrån idéer och att detta kan resultera i t.ex. en ny funktion i ett företag. Den informationen bedömer vi värdefull när vi ska ta reda på hur en sådan praktisk implementering kan se ut i verkligheten. En del av operationaliseringen bör handla om intern kommunikation i och med att litteraturen anger att spridningen av CoC är svår inom globala organisationer (Pedersen & Andersen, 2006). En samsyn inom organisationen är viktig för att hållbarhetsarbetet ska utvecklas (Viklund & Hallberg, 2013).

Denna studies litteratur består av till övervägande delen av publicerade vetenskapliga artiklar samt studentlitteratur. Ledord för skribenterna av denna uppsats har i stor utsträckning använt sig av orden: *sustainability, communication, corporate social responsibility, legitimacy, employees* samt *code of conduct. Corporate university/ies och operationalization*. Vid litteratursökningen har skribenterna använt sig i stor utsträckning av databaser och de har b.l.a. varit Google Scholar, Epsilon samt Primo.

### 2.2 Forskningsfilosofi

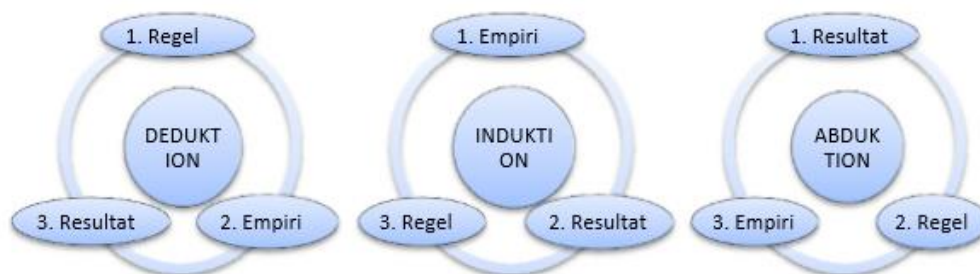
Inom forskningsteorin går det att urskilja två filosofiska huvudinriktningar nämligen positivism samt hermeneutik (Bryman & Bell, 2015). Inom positivismen ska forskaren grunda sitt tänkande på fakta och kunskap och ska vara ett resultat av vad sinnet har upplevt och kunna avbilda detta (*ibid*). Positivism är av analytisk art och är nära förknippad med naturvetenskapen (*ibid*). Hermeneutiken handlar om läran om förståelse och lägger därmed tonvikt på vad som upplevs och hur det tolkas (*ibid*). Därmed är hermeneutiken av tolkande art (*ibid*).

Epistemologiska frågeställningar handlar om vad som är och eller kan betraktas som acceptabel kunskap inom ett ämnesområde (Bryman & Bell, 2015). En viktig aspekt inom epistemologin är huruvida den sociala verkligheten kan eller ska studeras utifrån samma principer och metoder som tillämpas inom naturvetenskapen, d.v.s. enligt kunskapsteorin positivism (*ibid*).

## 2.2.1 Perspektiv

Tolkningsperspektivet i denna uppsats bygger på att företeelser i samhället är olika i grunden. Detta bygger på att det finns kulturella och sociala olikheter och därmed räknas detta tolkningsperspektiv som ett epistemologiskt (Bryman & Bell, 2015), eftersom att samhällets företeelser är i ständig förändring och att den sociala verkligheten förändras. Den sociala verkligheten antas vara diskursiv vilket innebär att den sociala verkligheten förändras i takt med att den studeras och då det uppkommer nya rön och resultat (*ibid*).

Författarna till denna uppsats har undersökt hur ett globalt företag arbetar med intern operationalisering i form av kommunikeringen av CoC. Då detta har skett via intervju med en respondent som varit med vid uppstarten av ett företagsuniversitet tar denna forskning en tolkande utgångspunkt. De svar som erhöles från intervjun bygger på vad respondenten upplever är sanningar och svar på våra frågor. Därmed ska denna studie kallas hermeneutisk. Och tog sin början i intervjun och den empiri som framkom där, vilket gjorde att resultat kunde uppnås.



Figur 1. Forskningsansatser, förklaring av deduktion, induktion samt abduction. (Hörte, 2010).

Forskningsansatsen till studien har en induktiv ansats vilket tar sin utgångspunkt i den rådande empirin och att teorier genereras utifrån detta (Hörte, 2010). Deduktiv ansats beskrivs som forskning som genomförs från hypoteser som härleds från teorier (Bryman & Bell, 2010). Inom abductionen tar forskningen utgångspunkten i resultatet för att sedan utvecklas till en regel och empiri (Hörte, 2010). I och med att det till denna uppsats ämnar undersöka hur ett företag operationaliserar CoC blir utgångspunkten att ta reda på ("hur") för att sedan tolka svaret för att ta fram en möjlig regel.

## 2.2.2 Kvalitativ metod

Kvalitativ forskning är en forskningsstrategi där tonvikten läggs analys och insamling av data (Bryman & Bell, 2015). En kvalitativ forskning är till sin art induktiv och tolkande och kan

enkelt sägas fokusera mer på ord än på siffror (*ibid*). Vidare läggs fokus på och tyngden på forskarens roll när det gäller konstruktion och mening i och av texter (*ibid*). Som en kontrast kan nämnas att kvantitativ forskning fokuserar på kvantifiering vid insamling och analys av data och är av deduktiv ansats (*ibid*). Ofta brukar den kvantitativa forskningen med ett positivistiskt synsätt och den kvalitativa forskningen som hermeneutisk då den är tolkande (Thurén, 2007). Den kvalitativa metoden är att föredra då syftet är att skapa sig förståelse för hur något är genom upplevelse (Jacobsen, 2002).

## 2.3 Fallstudie

En fallstudie brukar benämnas som en forskningsdesign som är tillämpad företagsekonomisk forskning där designen går ut på att ett fall undersöks (Bryman & Bell, 2015). Ett unikt fall skulle kunna innebära att ett företag undersöks för att på så vis uppnå djupgående kunskap inom ett specifikt ämne (*ibid*). Yin (2009) skriver att forskningsfrågor lämpade för fallstudier ämnar besvara frågorna “hur” och “varför”. Dessa frågeställningar indikerar att fallstudie som metod är lämplig (*ibid*).

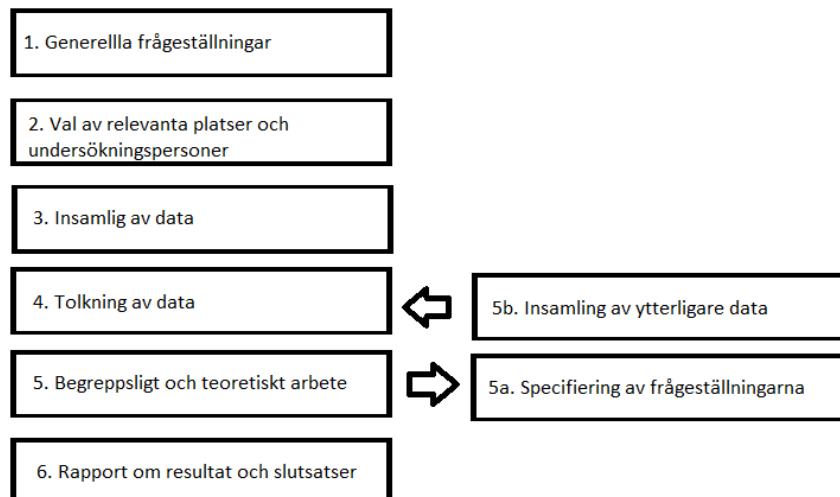
Enligt Bryman & Bell (2015) finns utöver fallstudien två andra designer av studier vilka benämns “longitudinell design” samt “komparativ design”. En longitudinell design går ut på att data baserade på t.ex. enkäter och frågeformulär insamlas under en lite längre tid (*ibid*). Detta ska ske minst vid två tillfällen (*ibid*). En komparativ design bygger på att datainsamlingar görs via undersökningar och att dessa sedan testas mot teorier som redan existerar samt att detta skall leda till att nya teorier skapas och produceras (*ibid*).

Författarna till denna uppsats kom i sin forskning att undersöka hur ett visst globalt företag operationaliserar och kommunicerar CoC vilket gör att författarna har funnit designen fallstudie som den bäst lämpade. En fallstudie skapar en mer djupgående förståelse för ett specifikt område vilket leder till ökad kunskap i ämnet (Bryman & Bell, 2015).

### 2.3.1 Datainsamling och tillvägagångssätt

Insamlingen av studiens empiriska material genomfördes med en semi-strukturerad intervju. Termen semi-strukturerad intervju brukar referera till en kontext där den som intervjuar ställer ett antal frågor som utgår från en intervjuguide (Bryman & Bell, 2015). Där ges möjligheten att variera ordningsföljden mellan frågorna i guiden (*ibid*). Frågeställaren har vid semi-strukturerade intervjuer möjlighet att ställa följdfrågor utifrån vad respondenten svarar om det är av vikt för studien (*ibid*). Efter att vi intresserat oss för fenomenet “företagsuniversitetet” och kontaktat Volvokoncernen kom vi i samspråk med respondenten Britta Börjeson. Britta har varit med sedan uppstarten av företagsuniversitetet och därför utgjorde hon ett naturligt val som respondent i och med detta.

Empiriinsamlingen har skett via en kvalitativ intervju och genomgång av Volvokoncernens CoC. Intervjun skedde i närvaro av respondent vid ett tillfälle samt flera följdfrågor ställdes i efterhand via mail. Primärkällorna utgjordes av intervjun som hölls med respondenten samt sekundärkällorna som bestod av Volvokoncernens CoC (se bilaga 3) och hemsida. Intervjun hölls den andra december 2016 i Arendal, Göteborg. Fördelen med primärkällor är att de är inhämtade direkt från sitt sammanhang (Bryman & Bell, 2015). Den här uppsatsen har använts sig av de steg som en kvalitativ undersökning ofta har (Bryman & Bell, 2015). Då vi har gått igenom en generell frågeställning som uppsatsen försöker ge svar på.



Figur 2. En översiktlig bild av de huvudsakliga stegen i en kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2015).

Volvokoncernen har valts ut som det företag som undersökts. Ett första insamlande av data skedde i Volvos lokaler. Sedan har data tolkats och jämförts med teorier. Detta för att sedan få svar på ytterligare resonemang och följdfrågor har mailkorrespondens skett. En transkribering av intervjun gjordes. Transkriberingen skickades sedan till respondenten via epost och därmed kunde vissa frågor angående CoC förtydligas. Intervjun och de förtydligande citaten finns i bilaga 1 och 2. Den nya datan har tolkats och det teoretiska arbetet utvecklats. Vilket har lett till en utveckling av frågeställningarna.

### 2.3.2 Intervjuguide

En intervjuguide är som en form av minnesanteckning över vad som ska behandlas i en semistrukturerad intervju (Bryman & Bell, 2015). Här är det av stor betydelse att forskaren får möjlighet att bli medveten om hur respondenten upplever sin situation. Också den sociala verkligheten är av betydelse, samt att forskaren är flexibel när intervjun genomförs (*ibid*). Vidare läggs fokus på att intervjuguiden är välstrukturerad och att frågorna är utformade så att de svarar på forskarnas problemformuleringar (*ibid*). Uppsatsens intervjuguide går att hitta i bilaga 1.

### 2.3.3 Genomförande av intervju

För att undvika att intervjuns innehåll påverkas ska en naturlig plats för respondenten väljas vid genomförandet (Jacobsen, 2002). Detta för att skapa en avslappnad och okonstlad situation (*ibid*). En lyssnande ställning intogs för att på så vis låta respondenten förstå och utveckla vad som efterfrågats. Därtill skrevs stödord och anteckningar under intervjuns gång på de delar av materialet som kände var det som kunde bidra till undersökningen. På grund av detta genomfördes intervjun på respondentens arbetsplats för att skapa en så naturlig stämning som möjligt. En inledande kontakt togs via e-post som innehöll en beskrivning på vad vårt arbete handlade om och vad som efterfrågades. Detta gjordes för att respondenten skulle få möjlighet att förbereda sig på frågorna.

## 2.4 Kriterier för kvalitetsstudie

Tre kriterier förespråkas för kvalitetsbedömning av företagsekonomiskt arbete nämligen reliabilitet, validitet samt replikerbarhet (Bryman & Bell, 2015). Reliabilitet handlar om att resultatet hade blivit detsamma eller ej ifall undersökningen skulle upprepas (*ibid*). Replikerbarhet handlar om studien är möjlig att genomföra igen och validitet handlar om hur bedömningen av slutsatserna flyter ihop med den gjorda undersökningen (*ibid*). Vid kvalitativ forskning brukar reliabilitet och validitet utgöra de viktigaste kriterierna (*ibid*). När reliabiliteten skall bedömas tas det hänsyn till både en intern samt extern reliabilitet och vid validitet extern samt intern (*ibid*).

Intern reliabilitet kan bli lidande då forskarna är fler än en på grund av att det kan ske flera olika tolkningar på insamlad data (Bryman & Bell, 2015). Extern reliabilitet fokuserar på att det kan vara svårt att replikera en kvalitativ studie på grund av i vilken grad forskarna utövar inflytande under intervjuer samt hur olika respondenter beter sig vid olika tillfällen (*ibid*). Intern validitet handlar om de observationer som forskarna gjort och ifall de stämmer överens med de teorier som framställts (Bryman & Bell, 2015). Extern validitet handlar om ifall resultatet från forskningen går att generalisera till en större population (*ibid*).

### 2.4.1 Kvalitetsbedömning för denna studie

Beträffande den externa reliabiliteten anser vi att resultatet i vår studie beror på valet av respondent och det faktum att vi endast använt oss utav en respondent och den relation vi skapade med denne. Den interna reliabiliteten kan bli lidande om flera forskare deltar på grund av olikartade tolkningar (Bryman & Bell, 2015). Vi har försökt att minska detta genom att kort efter intervjuens genomförande tillsammans reflektera över den information vi tagit del av och skrivit ner anteckningar under intervjuens gång.

Den externa validiteten handlar om huruvida resultatet gick att generalisera till en större population (Bryman & Bell, 2015). I och med att en fallstudie gjordes är det svårt att dra några generella slutsatser av resultatet då vi undersökte ett unikt fall och vad som kan vara en möjlig sanning och tillvägagångssätt. Denna studie har gått på djupet via en fallstudie och blir därmed bunden till det tillfället. Därmed finns det begränsningar gällande den interna validiteten då resultatet beror på den observation som gjort.

## 2.5 Etiska aspekter

Bryman & Bell (2015) beskriver att de etiska aspekterna bör utgå från vad som är ett informationskrav, anonymitetskrav, samtyckeskrav, nyttjandekrav samt konfidenskrav. Därtill skall inte forskaren sprida falska förespeglningar (*ibid*). Informationskravet betyder att respondenten skall ha informerats om undersökningen innan intervjun genomförs (Bryman & Bell, 2015). Anonymitets- samt konfidenskravet innebär att deltagare av en observation har rätten att få vara anonyma på så sätt att de inte kan komma till skada på grund av den information som lämnas (*ibid*). Samtyckeskravet gör att respondenten har rätt att avbryta en studie i förtid och att deltagande sker på frivillig basis (*ibid*). Spridning av falska förespeglningar innebär att information som respondenten kan uppfatta som vilseledande inte får presenteras (*ibid*). Slutligen betyder nyttjandekravet att den information som av respondenten erhålls endast får användas till forskningen (*ibid*).



I den här studien har hänsyn tagits till informationskravet då vi på förhand kontaktade och redogjorde för respondenten övergripande om studiens innehåll. Anonymitets- och konfidentskravet har också haft en central roll i denna uppsats. Respondenten har erbjudits att vara anonym och vi har även förvissats om att en del material vi tagit del av inte kan användas av konfidentiella skäl. Anonymitet var inte något krav för vår respondent. De data och material vi införskaffat från respondenten är sådan information som inte klassats som konfidentiell. Vidare är samtyckeskravet uppfyllt då respondenten gett samtycke till intervju. Vi har inte lämnat någon vilseledande information till respondenten och endast använt respondentens material till studiens syfte.

## 2.6 Kritik av metoden

Eftersom att hermeneutiken som forskningsfilosofi fundamentalt är byggd på forskarnas tolkningar uppstår där naturligt risken för feltolkningar (Thurén, 2007). Ytterligare felmarginaler kan uppstå beroende på forskarens värderingar och förståelse (*ibid*). Vidare gjordes en fallstudie och där intervjuades enbart en respondent vilket gör resultatet svårt att generalisera. Yin (2009) beskriver ytterligare att ju mer forskningsteamet har arbetat ihop i tidigare forskning, desto bättre och mer professionell blir arbetet som utförs. I och med att författarna i denna studie inte arbetat ihop tidigare kan strukturella svårigheter ha påverkat forskningen. Vidare är inte allt material hos det valda fallföretaget tillgängligt för allmänheten vilket kan innebära att vårt resultat i teorin kan baseras på för enkla uppgifter. Hade en kvantitativ studie genomförts skulle ett annat slags resultat kunnat uppnås. Ett samband som hade kunnat påvisas var att om individer i organisationen upplever att företagsuniversitetet fungerar som kommunikator av CoC.

## 3 Teori

I detta kapitel följer teorier inom forskningsområdet som rör hållbarhetsarbete, CoC, legitimitet samt kommunikation, en genomgång av dessa och hur författarna tolkar dem. Kapitlet avslutas med ett teoretiskt ramverk som används för att analysera empirin.

### 3.1 Hållbarhetsarbete

Hållbarhet är ett policybegrepp som har sitt ursprung i Brundtlandtalet "Our Common Future" år 1987(Kuhlman & Farrington, 2010). Som senare ledde till en FN-rapport.

Hållbarhetsarbete går ut på att ett företag skall bedriva en verksamhet i samklang med ekonomiska, sociala och miljömässiga mål för främjandet av framtida generationer (*ibid*).

Ett företags hållbarhetsarbete har som syfte att t.ex. minska risken för nya ekonomiska kriser eller minska Co2-utsläppen (de Lange et al, 2012). Ett sätt att utöva hållbarhetsarbete inom en organisation kan vara att använda sig av effektiv ny teknik (Kemp et al, 2007). Detta skulle t.ex. kunna vara att man inom organisationen tillämpar effektivare transporter (*ibid*).

Det är av stor vikt att ett företag lyckas kommunicera de hållbara principerna som verksamheten ska bygga på för att de ska ha effekt (McCabe et al, 2015). Trots att det är av stor vikt att det hela lyckas implementeras i organisationen för att uppnå resultat, visar forskning att kommunikationen inom organisationen traditionellt sett brister (*ibid*).

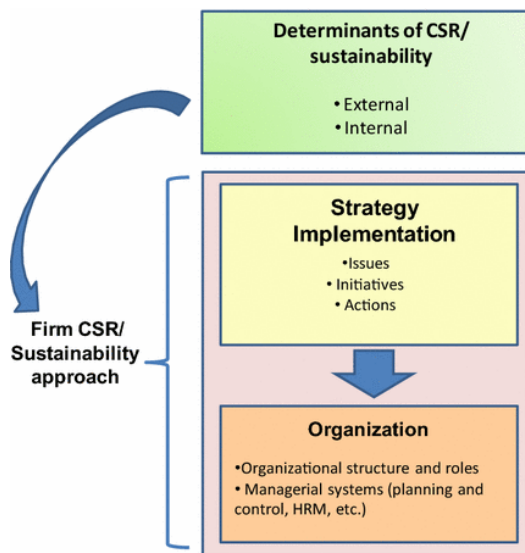
#### 3.1.1 Triple Bottom Line

Triple bottom line är ett teoretiskt ramverk som går ifrån den klassiska synen på att företag enbart skall fokusera på finansiell lönsamhet och lägger till fler dimensioner (Slaper & Hall, 2011). Dessa dimensioner delas in i miljömässiga, sociala samt ekonomiska och utgör grunderna till hållbarhetsarbete och kallas triple bottom line (*ibid*).

#### 3.1.2 Corporate Social Responsibility och Legitimitetsteorin

CSR kan beskrivas som ett sammansatt koncept av principer och vägledningar som skall mynna ut i hur ett företag fungerar hållbart i samklang med ett samhälle (Norberg & Jutterström, 2013). Vad som binder samman CSR med hållbarhet är att ett företag försöker anpassa sig efter externa och eller interna intressenter och för att erhålla legitimitet av dessa. Därmed måste företaget motsvara förväntningarna med prestationer i förhållande till ekonomiska, miljömässiga samt sociala aspekter (Pistoni & Songini, 2015). Figur 3 visar hur en CSR strategi implementeras på grund av interna och externa impulser (*ibid*). Som en del i hållbarhetsarbetet använder sig många företag idag av CSR som anses utgöra en del av Triple Bottom Line (Elkington, 1998).

CSR är ett exempel på hur ett företag kan styras med diverse strategier, d.v.s. en managementmodell (Norberg & Jutterström, 2013). CSR som managementmodell bygger på att gynna intressenter och kan innebära strukturella förändringar, utvecklande av processer och implementering av projekt samt funktioner (*ibid*). Det som är utmärkande för CSR är att företag vill visa att de tar ansvar och erbjuder mer än vad lagen kräver och att detta kan vara avgörande för att diversifiera sig mot andra företag (*ibid*).



Figur 3. CSR som strategi, med identifiering av externa/ interna faktorer, strategi för implementering och hur organisationen påverkas av detta. (Pistoni & Songini, 2015).

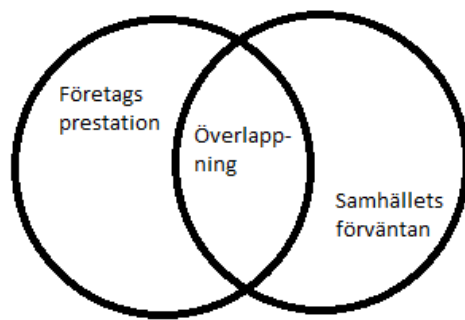
CSR belyser två fundamentala grunder som är avgörande för ett företags överlevnad, nämligen legitimitet och effektivitet (Meyer and Rowan, 1977). Företag behöver framstå som legitima och uppfylla samhällets och intressenters krav för att på så vis kunna attrahera nödvändiga resurser som kapital och arbetskraft (*ibid*). Därtill behöver företaget också vara effektiva i deras inre processer, vilka exempelvis kan vara materialflöden eller olika interna projekt, för att på så sätt behålla fördel jämfört med konkurrenter (*ibid*).

### 3.1.3 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin vilar på begreppet att det existerar ett “socialt kontrakt” mellan en organisation och samhället som den verkar i (Deegan & Uneman, 2011). Definitionen på ett socialt kontrakt är inte lätt att fastslå men kan förklaras med de samlade förväntningar som ett samhälle har på organisationen och dess verksamhet (*ibid*).

Traditionellt sett har fokus legat på att ett företags största syfte ovillkorligen varit att maximera vinst och vinsten var därmed det instrumentet som användes för att mäta ett företags prestation (Deegan & Unerman, 2011). Med större och bredare förväntningar från samhället ifråga om hållbara aspekter förväntas företagen bemöta och hantera konsekvenserna av verksamheten (*ibid*).

Världen är i förändring och därmed förändras förväntningarna på företaget (Deegan & Unerman, 2011). När exempelvis förväntningarna på att tillverkande företag skall minska sina CO2-utsläpp i industrin, uppstår onekligen ett behov av företaget att på något sätt visa samhället att de agerar. Vid de tillfällen då samhällets förväntningar ändras snabbare än vad företaget hinner reagera på, uppstår vad som kan kallas för ett “förväntningstomrum” eller “gap” och det är i det läget företaget måste agera för att möta förväntningen (Deegan & Unerman, 2011).



Figur 4. Det sociala kontraktet uppfylls. När ett företag uppnår samhällets förväntningar. Egen illustration

Att implementera hållbarhet, som t.ex. CoC, inom organisationen kan vara viktigt för att undvika negativ publicitet (Petersen & Andersen, 2006). Negativ publicitet kan därmed också påverka legitimiteten negativt (Runhaar & Lafferty, 2008).

## 3.2 Code of Conduct

En del av CSR är begreppet “Code of Conduct” som är riktlinjer och principer till hur en organisation kan säkerställa att hållbarhet implementeras inom hela organisationens verksamheter (Petersen & Andersen, 2006). Det finns flera orsaker till att företag arbetar med CoC. Det kan vara att säkerställa en lägsta nivå av etisk kunskap inom organisationen men även att en organisation vill kommunicera vad den har för värderingar till sina anställda och för sin omgivning (Crane & Matten, 2007). Hur ett företag väljer att använda och implementera sin CoC kan se olika ut. Ofta innebär det att ett företag vill nå ut med sina kärnvärden till sina anställda (*ibid*). Även om orsakerna är många till varför ett företag vill arbeta med CoC, är det många företag som inte lyckas med att implementera och fortsätta upprätthålla arbetet i relation till sina anställda (Nijhof et al. 2003).

CoC kan utgöra ett konkret CSR-instrument som tillämpas för att se till att en organisations anställda nås och tillämpar de riktlinjer som efterfrågas (Erwin, 2011). En väl tillämpad och välkomponerad CoC skapar förutsättningar för ett företag att skapa en enhetlig organisationskultur (*ibid*). Den som införlivar CoC lyckas bättre med att prestera med sitt hållbarhetsarbete (*ibid*).

## 3.3 Operationalisering och Kommunikation

CSR-strategier behöver implementeras för att få effekt och detta betyder operationalisering (Norberg & Jutterström, 2013). Operationalisering betyder att få generella idéer som t.ex. upprättandet av projekt och implementering av nya strategier att bli något konkret som utövas i verksamheten (*ibid*). Pedersen (2006) menar att operationalisering innebär att något praktiskt ska uträttas.

För att förbättra och förtydliga ett företags hållbarhetsarbete betonas vikten av att hållbarhetsmedvetenheten når ut till hela organisationen (Epstein & Buhovac, 2014). Själva tillvägagångssättet för att kommunicera ut till organisationen kan vara genom implementering av träningsprogram och utbildning eller någon form av intern rapportering (*ibid*). Ett sätt att skapa samsyn kring ett problem är genom en dialog där de inblandade har möjlighet att säga

sitt (Pedersen 2006). Genom dialog skapas förutsättningar att skapa samförstånd kring olika problem (*ibid*).

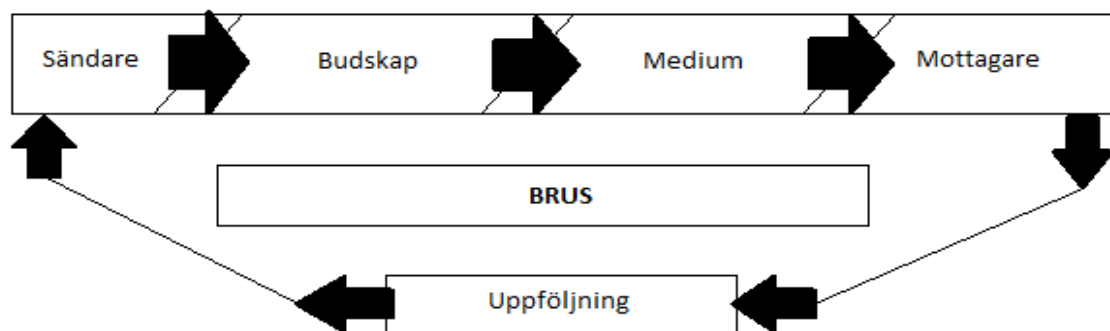
En stor utmaning för globala företag eller organisationer är att se till att principerna av CoC implementeras och efterföljs genom hela organisationens verksamheter (Petersen & Andersen, 2006). Detta beror till stor del på att globala företag handskas med geografiska svårigheter som dessutom innebär skillnader i religion, kultur och rättssystem (*ibid*). Om CoC inte efterlevs eller inte når hela organisationen riskerar detta att leda till att organisationens rykte försämras vilket därmed också leder till att företagets legitimitet blir skadat (*ibid*).

### 3.3.1 Kommunikationsmodeller

För att skapa enhetlighet i en organisationskultur läggs vikt vid att det skapas förståelse kring hur budskapet förmedlas (Fiske, 1997). Hållbarhetsarbete är ett komplext problem, därmed är också utbildning i hållbarhetsarbete av komplex karaktär (Steiner & Poch, 2006). Samspelet mellan ekonomi, miljö och social utveckling behöver integreras för att uppnå resultat (*ibid*).

Enligt Viklund & Hallberg (2013) bör en samsyn inom ett företag på hållbarhetsarbete uppnås för att den ska kunna förbättras inom ett företag.

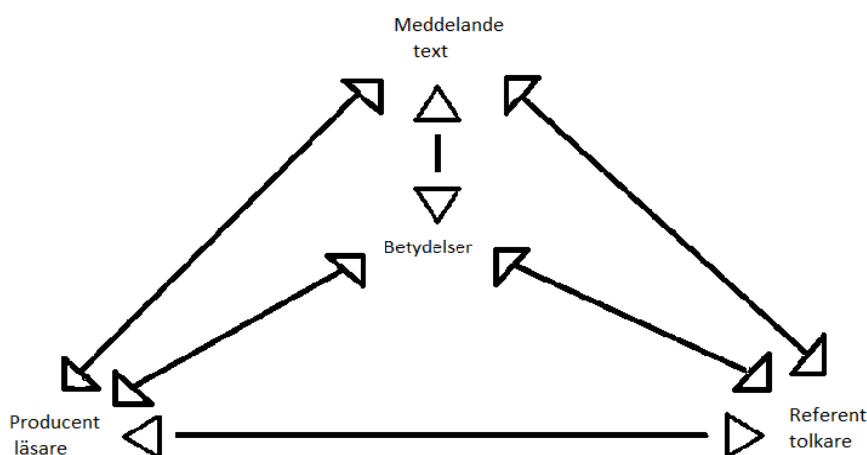
Ett sätt att se på kommunikation är genom Shannons och Weavers kommunikationsmodell (Fiske, 1997). Där det finns en sändare som har ett budskap. Detta budskapet "går igenom" ett medium som senare tolkas av en mottagare. Senare har det även tillkommit feedback som en del av denna process (McQuail & Windahl, 2015). Denna modell visar på hur kommunikation ses som en linjär process (*ibid*). Kritik har förts mot den här modellen för att den inte är beskrivande betydelsen av själva meddelandet (Fiske, 1997). Utan den här modellen fokuserar mer på effektiviteten av kommunikationen (*ibid*). Dock fokuserar den inte på hur reaktionen eller meddelandet mottas (*ibid*).



Figur 5. Shannon och Weavers linjära kommunikationsmodell med de Fleurs feedback. Där sändare är producent av meddelande, detta skickas igenom ett medium som sedan tolkas av en mottagare (Helder et al, 2009).

Att en samsyn uppnås kan förklaras genom den semiotiska kommunikationsmodellen (Se figur 5). Med den semiotiska kommunikationsmodellen menas att meddelandet läses samtidigt som det produceras. Meddelandet skickas till en referent eller tolkare och att både producenten och referenten tolkar därmed, i den här modellen, meddelandet utifrån sina egna kulturella och sociala erfarenheter. Pilarna visar att det finns en ständig samverkan mellan producent och referent. Därför visar den här modellen att delad mening uppstår genom kommunikationen och att betydelsen i texten delas först efter dialog (Fiske, 1997). Budskapet skall ha samma betydelse för alla (*ibid*). Inom semiotiken anses den som läser meddelandet ha en aktivare roll än i den linjära kommunikationsmodellen (*ibid*). Detta förklaras i figur nummer 6.

Den semiotiska kommunikationsmodellen diskuterats i samband med hållbar utveckling. Den beskrivs i boken ”*Tools for Corporate Assessment of Sustainable Development*” som ett verktyg för att utveckla management system inom hållbar utveckling (Mark-Herbert & Rorarius (2009). Den utgör ett verktyg för hur något kan utföras och användas inom en organisation (*ibid*) Vidare beskrivs denna kommunikationsmodell i Tools for Corporate



Figur 6. Semiotiska kommunikationsmodellen, med producent och referent tolkar meddelandet och betydelsen utifrån sina kulturella och sociala erfarenheter (Fiske, 1997).

Assessment of Sustainable Development som ett verktyg som kan användas för att skapa förståelse för det komplexa problem som hållbarhet utgör (*ibid*).

### 3.5 Teoretiskt ramverk

I ett legitimitetssök krävs det att företag arbetar på ett hållbart accepterat sätt och uppfyller det "sociala kontraktet" med samhället och allmänheten (Deegan & Unerman, 2011) annars kan legitimiteten försämrars (Runhaar & Lafferty, 2008). CSR är i sin tur ett koncept av hållbara principer som mynnar ut i att företaget skall verka hållbart i samklang med samhället (Norberg & Jutteström, 2013). En del av CSR är begreppet "Code of Conduct" som är riktlinjer och principer till hur en organisation kan säkerställa att hållbarhet implementeras inom hela organisationens verksamheter (Petersen & Andersen, 2006). CoC tolkas alltså som ett konkret sätt att bedriva hållbarhetsarbete på. För att CoC ska kunna nå hela organisationen krävs att den därmed operationaliseras (Norberg & Jutterström, 2013). Operationaliseringen är centralt då det krävs att företaget genomför en konkret åtgärd som på något sätt bejakar CoC. Vill företaget implementera en idé måste den bli verklighet på något vis.

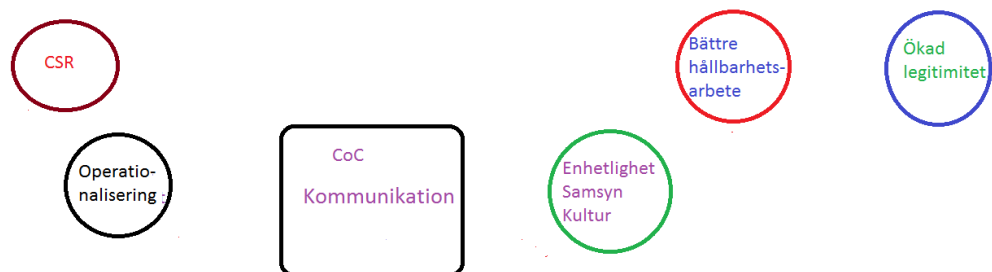
Operationaliseringen blir härmed ett led i ett företags hållbarhetsarbete och därmed en del i legitimitetssöket. Det beskrivs som viktigt att hållbarhetsmedvetenheten når ut till hela

organisationen för att förbättra hållbarhetsarbetet (Epstein & Buhovac, 2014). En operationalisering av CoC kan här i teorin bidra till att öka hållbarhetsarbetet om operationaliseringen av CoC lyckas nå ut till hela organisationen.

Då kommunikationen inom en organisation traditionellt sett brustit enligt McCabe (2015) förstår vi att kommunikationen kan vara värd att uppmuntra. Olika kommunikationsmodeller kan förklara hur en kommunikation kan se ut inom organisationer (Fiske, 1997). Kommunikationen är viktig för att skapa samsyn (*ibid*). Den semiotiska modellen beskrivs i boken *"Tools for Corporate Assessment of Sustainable Development"* som ett verktyg för att utveckla managementsystem inom hållbar utveckling (Mark-Herbert & Rorarius 2009). Den linjära kommunikationsmodellen är en modell som beskriver kommunikation som en linjär process, med mottagare och sändare (Fiske, 1997). Denna modell har beskrivits som en effektiv modell av kommunikation. Hållbarhetsarbete är ett komplext problem, därmed är också undervisning i hållbarhetsarbete av komplex karaktär (Steiner & Poch, 2006).

En stor utmaning för globala företag eller organisationer är att se till att principerna av CoC implementeras och efterföljs genom hela organisationens verksamheter (Petersen & Andersen, 2006). Detta beror till stor del på att globala företag handskas med geografiska svårigheter som dessutom innebär skillnader i religion, kultur och rättssystem (*ibid*). En hållbar företagskultur beskrivs som en kultur som finns inom organisationen där de anställda delar antaganden om en effektivt använd ekonomi, social jämlikhet samt miljömedvetenhet (Bertels et al, 2010). Det är viktigt enligt Viklund & Hallberg (2013), att en samsyn på hållbarhetsarbete uppnås för att den ska kunna förbättras inom ett företag. För att skapa enhetlighet i en organisationskultur läggs vikt vid att det skapas förståelse kring hur budskapet förmedlas (Fiske, 1997). Genom träning och utbildning kan anställda erhålla samma värderingar och därmed kan en enhetlig kultur uppnås (Linneluecke & Griffiths, 2010).

Volvokoncernen är global och en stor utmaning finns hos globala bolag att säkerställa att CoC efterföljs då det på grund av geografi kan uppstå olika tolkningar (Pedersen & Andersen, 2006). På detta sätt tolkas det att en operationalisering bör bereda väg för kommunikation då samsynen är viktig för att hållbarhetsarbetet skall kunna förbättras i ett företag (Viklund & Hallberg, 2013) och att dialog underlättar samsynen enligt Pedersen (2006) och enhetlighet enligt Fiske (1997). Genom att skapa rätt strategier för CoC kan en organisations hållbarhetsarbete bli bättre (Pedersen & Andersen, 2006). Detta kan leda till att legitimiteten för ett företag ökar (Deegan & Unerman, 2011).



Figur 7. Teoretiskt ramverk. Egen illustration.

## 4 Resultat

Detta kapitel inleds med en empirisk bakgrund för att ge en förståelse av ämnet. Kapitlet följs sedan av en sammanfattning av vad Volvokoncernen gör och uppkomsten av företagsuniversitetet. Dessa avsnitt följs sedan av en beskrivning om vad företagsuniversitetet har för roll och hur det bidrar till operationalisering av CoC. Kapitlet avslutas med vad Volvokoncernens CoC innehåller.

### 4.1 Empirisk bakgrund

I och med att miljömedvetenheten ökar, så analyseras det huruvida sektorer påverkar miljön. Transportsektorn svarar idag för en tredjedel av Sveriges utsläpp av koldioxid (naturvårdsverket.se 2016). Orsakerna är många till varför fordon påverkar miljön negativt. Det kan bland annat handla om förbrukningen av fossila bränslen som leder till mer koldioxidutsläpp, förorening av vatten och höga ljudnivåer i form av buller (*ibid*). I och med detta har fordonsindustrin kommit att framstå som en miljöbov i miljödebatten. Precis som många andra företag arbetar även företag inom fordonsindustrin med hållbarhetsarbete. Idag präglas bland annat miljödebatten av att fordonsindustrin måste ställas om till att bli en mer miljömässig industri (dn.se.2016). Det kan framstå som extra viktigt för den här typen av företag att arbeta med hållbarhet därför att den redan har fått en prägel av att vara ”smutsig”.

Det finns flera orsaker till att ett företag vill arbeta med att upprätthålla ett gott anseende inför sin omvärld. I sökandet efter ett gott anseende och därmed legitimitet är det viktigt att ha en fungerande CoC inom organisationen (Pedersen & Andersen, 2006). Görs inte detta kan legitimiteten påverkas (Runhaar & Laferty, 2008), som t.ex. då fordonstillverkaren Volkswagen år 2015 erkände att de manipulerat sina utsläppstester varvid sjönk deras anseende avsevärt (Larsson et al, 2016). Volkswagen hade installerat manipulerad programvara som gjorde att mätarna som visar hur mycket utsläpp en bil släpper ut visade mindre än det var i verkligheten (dn.se. 2016). Volkswagen beskriver sig som hållbara år 2014 sin hållbarhetsredovisning ([sustainabilityreport2014.volkswagenag.com](http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com), 2014). Det visade sig att de hade gjort något som en del människor i omvärlden inte accepterade. Vilket också ledde till att de skadade sitt anseende (dn.se, 2016).

Volvokoncernen, tillsammans med fem andra lastbilstillverkare, har utgjort föremål för EU:s granskning av otillbörlig konkurrens (europa.eu, 2016). EU kommissionen har funnit dessa företag skyldiga och beslutat att dessa företag tillsammans ska betala böter på drygt 2,9 miljarder euro (*ibid*). Underlaget till böter pågick under en period mellan åren 1997 till 2011. Under den här perioden har lastbilstillverkarna haft en kartellbildning. Företagen krävs på böter då de har fört över kostnader mellan varandra för att kompensera för att uppfylla utsläppsregler (*ibid*).

### 4.2 Introduktion till Volvokoncernen

Volvokoncernen är idag ett stort globaliserat företag med ungefär 100 000 anställda, med produktion i 18 länder och försäljning i 190 marknader (volvogroup.se, 2016). Volvokoncernen tillverkar bland annat lastvagnar, bussar, anläggningsmaskiner och marin- och industrimotorer. Volvokoncernen grundades som företag i Göteborg år 1927 med



personbilen ÖV4 (volvogroup.se, 2016). Efter detta har företaget fortsatt med utveckling av nya produkter och tagit sig in på flera marknader världen över (pers. med Britta, 2016). Bland annat startade de en lastbilsfabrik i Belgien år 1977, för att även öppna en ny fabrik i Curitiba, Brasilien, under åren 1980 till 1982 då även uppköpet av White Motor Company i USA sker (volvogroup.se, 2016). Under år 1999 säljer Volvokoncernen Volvo personbilar till Ford (*ibid*).

Tillväxten i Asien under 2000-talet har resulterat i att den här världsdelen utgör Volvokoncernen näst största marknad efter Europa (volvogroup.se, 2016). Idag tillverkas flera av Volvokoncernens produkter i världsdelen, bland annat Indien som producerar bussar och i Japan där UD trucks tillverkas (*ibid*). Under 2000-talet har även lastbilmärkena Renault Trucks och Mack Trucks köpts upp av Volvokoncernen (volvo.com, 2014). Detta har lett till att Volvokoncernen idag är världens största tillverkare av lastvagnar (*ibid*).

#### 4.2.1 Uppkomsten av Volvokoncernens företagsuniversitet

År 2014 startade Volvokoncernen något som valdes att kallas för Volvo Group University (volvogroup.com, 2016), vilket är en enhet eller en funktion som ska hjälpa till med utbildning. Det här företagsuniversitetet har fått namnet universitet för att det ska stå för tyngd och ha en stor bredd av utbildningar (Pers. med. Britta, 2016). Dess huvudkontor ligger i Arendal, Göteborg (news.cision.com, 2016). Denna funktion inom Volvokoncernen har bland annat som syfte att utbilda anställda i hela organisationen men även stå för kunskapsutbyte (*ibid*).

Det fanns flera orsaker till uppkomsten av företagsuniversitetet. En av dem var att det ska hjälpa till med att stötta Volvokoncernens långsiktiga mål i att bli ledande inom hållbara transportlösningar (news.cision.com, 2016). Och där utbildningarna på företagsuniversitetet har som avsikt att stötta Volvokoncernen i denna strategi (pers. med Britta, 2016). En annan anledning till varför företagsuniversitetet finns idag karakteriseras genom företagets olika uppköp (*ibid*). I och med dessa uppköp, har behovet av gemensamma utbildningar uppkommit (*ibid*). Uppköpen har gett upphov till Volvokoncernen idag består av flera organisationer. En anledning till uppkomsten av universitet var således att den ska stötta en gemensam kultur inom dessa organisationer (*ibid*).

#### 4.2.2 Företagsuniversitetets organisation

Företagsuniversitetet består av sju akademier (pers. med Britta, 2016). Varje akademi är uppdelad efter dess roll i organisationen och varje akademi styrs av en så kallad advisory board (*ibid*). I respektive advisory board sitter en ordförande från ledningen (*ibid*). Akademierna har idag ett hundratal utbildningar (*ibid*). Exempel på de olika akademierna är Project Management, Volvo Group Fundamentals, Engineering and Purchasing och Leadership and Management (*ibid*). Företagsuniversitetet har flera lokala kontor i bl.a. USA, Frankrike och i Indien (volvogroup.com, 2016). Detta ger förutsättningar för att utbildningar kommer närmare de anställda (pers. med. Britta, 2016).

#### 4.2.3 Företagsuniversitetets roll och CoC

Britta beskriver företagsuniversitetets många roller, däribland att utbildningar tas in och ”kvalitetsgranskas” (pers. med. Britta, 2016). Men den mest centrala rollen är att samordna, skapa enhetlighet och sätta lärande i perspektivet av företagets strategi och kultur (*ibid*). Kvalitetsgranskningen består av att ta fram utbildningar så väl som att se över vilka

utbildningar som finns inom koncernens olika delar (*ibid*). De anställda på företagsuniversitetet tar fram utbildningar utifrån de behov som behöver stöttas (*ibid*). Om det redan finns en utbildning som fyller en funktion så tar de in den i företagsuniversitetets portfölj av utbildningar (*ibid*). En del av kvalitetssäkrandet är att försöka att få in CoC i utbildningarna (*ibid*). Britta beskriver att det som utgör en av företagsuniversitetets centrala roller är att stötta CoC och där med också företagsskulturen (*ibid*). Det finns det utbildningar som specifikt behandlar Volvokoncernens CoC beskriver Britta (2016). Men att det även finns delar av dem sammanvävda i flera olika utbildningar. Britta beskriver att företagsuniversitetets roll är att se till att CoC hamnar i ett sammanhang. Detta görs genom att ta ut delar ifrån CoC som verkar relevant för den valda utbildningen (*ibid*). Sedan beskrivs det att CoC finns med i en utbildning som heter ”introduktion för nyanställda” och en som heter ”nyintroduktion av nya chefer” (*ibid*). En del av kvalitetssäkringen av utbildningar återges genom att varje utbildning ska hjälpa till att sätta företagsskulturen och därmed CoC i ett sammanhang (*ibid*). Detta beskrivs som extra viktigt förklarar Britta (*ibid*). Då det hjälper till att beskriva för anställda och chefer hur det går till på Volvokoncernen (*ibid*). Företagsuniversitetet beskrivs också som ett strategiskt instrument för implementering av CoC (*ibid*).

	1	2	3
<b>Förekomster av CoC</b>	<b>Sammanvävt i utbildningar</b>	<b>Kurs: Nyintroduktion av anställda</b>	<b>Kurs: Nyintroduktion av nya chefer</b>

Figur 8. Sammanställning av var Code of Conduct används, egen illustration.

En del av företagsuniversitetets roll beskrivs genom att det inte ska utgöra någon betydelse var i den globala organisationen en anställd befinner sig. Respondenten beskriver att det ska vara samma förutsättning för alla anställda (pers. med. Britta, 2016). En annan orsak av starten till företagsuniversitetet var att företagsskulturen ska förmedlas till de anställda (pers. med. Britta, 2016). Som exempel nämns att de anställda ska förstå hur de navigerar och hittar information på olika intranät inom företaget (*ibid*). De anställda har ansvar för sin egen utveckling och att förstå hur de kan arbeta vidare inom koncernen (*ibid*).

Utbildningarna på företagsuniversitetet förmedlas igenom ett flertal olika medium. Detta visas i en video på Volvokoncernens hemsida (pers. med. Britta, 2016). På videon visas det att det erbjuds utbildningar online, ”på golvet”, på scenen och i klassrummet (volvogroup.com, 2016). I intervjun beskrivs att det finns något som kallas för ”Train the Trainer” och det är en person som har ansvar inom organisationen för att lära ut till medarbetare (pers. med. Britta, 2016). Den här personen har blivit tränad av en huvudtränare (*ibid*). Huvudtränare har tillgång till material och har tränats i hur de ska utbilda genom företagsuniversitetet (*ibid*). Denna person kan sedan resa till en annan del inom organisationen, t.ex. en fabrik för att lära ut en kvalitetssäkrad utbildning på plats (*ibid*).

	1	2	3	4
Undervisningsformer	Online	På scenen	På golvet	I klassrummet

Figur 9. Undervisningsformer som förekommer på företagsuniversitetet, egen illustration.

Britta beskriver att lärare kan utgöras av flera olika slags personer (pers. med, Britta, 2016). Det kan vara någon som tas in externt, en medarbetare eller en chef som kan undervisa i något ämne (*ibid*). Lärarna som håller i undervisningen på företagsuniversitetet har inte som syfte att ange vad som är "rätt eller fel" utan har som uppgift att se till att dialog skapas och upprätthålls (*ibid*).

### 4.3 Code of conduct

Volvokoncernens CoC presenteras i tre huvudområden och dessa är Business Principles, Environmental Principles samt Principles of Human Rights and Social Justice (se bilaga 3). Business Principles består av frågor som rör företagsfrågor som att koncernen ska hålla sig till lagar vad gäller bland annat marknadsföring, skatt, och bokföring. Environmental Principles består av frågor som angår miljön: att de ska vara resurseffektiva och undvika material som är miljöfarliga. Det sista huvudområdet, Principles of human Rights and Social Justice, består bland annat av mänskliga rättigheter. Britta beskriver att CoC vävs in i de utbildningar som erbjuds (pers. med, Britta, 2016). Volvokoncernens CoC för 2015 består av TBL d.v.s. sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter (volvogroup.com, 2016). Bland annat går det att läsa att diskriminering av arbetsstyrkan inte tolereras och att råmaterial skall användas effektivt inom processerna (*ibid*).

## 5 Analys

I detta kapitel jämförs teorierna från det teoretiska ramverket med Empirin. Det startar med analys av Volvokoncernens CoC och följs av hur CoC operationaliseras. Sedan kommer en analys av företagsuniversitetet som ett hållbarhetsarbete i form av CoC. Kapitlet avslutas med en förklaring i hur företagsuniversitetet fungerar som en operationaliserande funktion för CoC

### 5.1 Volvokoncernens CoC och hållbarhet

I Volvokoncernens CoC framgår det att sociala, ekonomiska samt miljömässiga aspekter och principer ingår (se bilaga 3). I denna CoC går det därför att finna vad Volvokoncernen principiellt har för syn och förhållningsätt gällande hållbarhet. Under rubriken "business principles" går det att läsa att Volvokoncernen inte stödjer penningtvätt. Under rubriken "principles of human rights and social justice" går det att läsa att Volvokoncernen t.ex. inte tillåter diskriminering av arbetsstyrkan oavsett sexuell läggning och politisk åskådning. Under rubriken "environmental principles" går det t.ex. att urskilja att Volvokoncernen aktivt arbetar med att effektivisera sin resursanvändning. Det går med detta att identifiera att Volvokoncernens CoC består av TBL och därmed de aspekter som är förknippade med

hållbarhet och hållbarhetsarbete (Slaper & Hall, 2011).

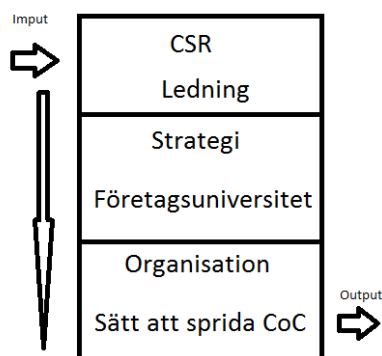
<b>Volvokoncernen</b>	<b><u>Code of conduct</u></b>	<b><u>Triple bottom line</u></b>
<i>Sociala</i>	<i>Ekonomiska</i>	<i>Miljömässiga</i>
<b>Ej diskriminering</b>	<b>Motverka penningtvätt</b>	<b>Effektiv resurshantering</b>

Figur 10. TBL i CoC, egen illustration.

På Volvokoncernens hemsida går det också att tolka att satsningen på företagsuniversitetet är en hållbarhetssatsning då de anställdas karriärmöjligheter är i fokus (volvo.com, 2014). På sidan går det att läsa "Volvo Group University is a centre for learning and competence development that is easily accessible to all of our employees". Att det tolkas som ett hållbart initiativ är att satsningen kan ses som ett samhällsansvar med betoning på de anställda och därmed går att koppla till CSR (World Business Council, 2005). Det faktum att Volvokoncernen också öppet visar, t.ex. via hemsidan, vilka hållbara satsningar som görs tyder på att det är ett led i ett legitimitetssökande i ett större perspektiv mot samhället i stort. Detta är också något som Britta delvis bekräftar då hon anger att legitimitet är något man vill uppnå och att ta ett samhällsansvar (pers med. Britta, 2016). Här kan tolkningen göras att Volvokoncernen vill förbättra hållbarhetsarbetet gällande de anställdas situation och att de vill uppfylla ett socialt kontrakt vilket på så sätt kan ge legitimitet (Deegan & Unerman, 2011).

### 5.1.1 CSR och strategi

Det går att tolka uppkomsten av företagsuniversitetet som ett resultat av en CSR-satsning inte minst då CSR används inom hållbarhetsarbete (Elkington, 1998) och att företagsuniversitetet bl.a. skulle främja CoC (pers. med Brita, 2016). CoC utgör en del av CSR enligt Petersen & Andersen (2006; Erwin, 2011). Dessutom beskrev Britta att företagsuniversitetet var ett resultat av ett strategiskt beslut (pers. med Britta, 2016). Vidare beskrivs företagsuniversitetet som ett "strategiskt" instrument (*ibid*). Detta fenomen går att koppla till CSR som styrmodell eller strategi enligt Norberg & Jutterström (2013). Volvokoncernen tog här ett strategiskt beslut som syftade till att främja CoC och företagskulturen vilket resulterade i uppkomsten av företagsuniversitetet. Detta stämmer överens med Pistoni & Sunginis (2015) modell över hur en CSR-satsning går till från impuls till något konkret.



Figur 11. CSR-satsning, egen illustration.

### 5.1.2 Operationalisering

CSR-strategier behöver implementeras för att få effekt och detta betyder operationalisering (Norberg & Jutterström, 2013). Operationalisering betyder att få generella idéer, som t.e.x. upprättandet av projekt och implementering av nya strategier, att bli något konkret som utövas i verksamheten (*ibid*). Till exempel kan en operationalisering av CoC helt enkelt vara att pappersark av CoC spikas upp på väggarna då det mycket väl kan anses vara något konkret. Behovet fanns att stötta CoC (pers med Britta, 2016) och få den att nå ut till hela organisationen då organisationen består av flera världsdelar. Vidare blir analysen att företagsuniversitetet fungerar som en operationalisering av CoC då den vävs samman i utbildningarna som kvalitetsgranskas. Något konkret har åstadkommits.

### 5.1.3 Företagsuniversitetet

Britta beskriver att företagsuniversitetet huvudsakliga verksamhet är att tillhandahålla utbildningar (pers. med Britta, 2016). Utbildningarna hos företagsuniversitetet ska kvalitetsgranskas (*ibid*). Den mest betydande och centrala rollen är att skapa enhetlighet och att sätta lärandet i ett perspektiv som speglar företagets kultur och strategi och detta görs genom att CoC sammanvävs med utbildningarna (*ibid*). Konceptet av ”Train the Trainer” tolkas som att det hjälper till att hålla dialogen (*ibid*). En del i kvalitetssäkringen är att kontrollera att CoC finns med i utbildningarna och att varje kvalitetssäkrad utbildningen ska hjälpa till att sätta företagskulturen centralt (*ibid*). Genom utbildningarna skall CoC sättas i ett sammanhang för att på så sätt kvalitetssäkra att alla förstår hur det görs inom Volvokoncernen oavsett var du befinner dig inom den globala organisationen (*ibid*). Här görs tolkningen att det läggs stor vikt vid betydelsen av budskapet dvs CoC.

## 5.2 Kommunikation

En stor utmaning för globala företag eller organisationer var, som sagt, att se till att principerna av CoC implementeras och efterföljs genom hela organisationens verksamheter (Petersen & Andersen, 2006). Detta beror till stor del på att globala företag handskas med geografiska svårigheter som dessutom innebär skillnader i religion, kultur och rättssystem (*ibid*). Om CoC inte efterlevs eller når hela organisationen riskerar detta att leda till att organisationens rykte försämras (Petersen & Andersen, 2006) vilket därmed också leder till att företagets legitimitet blir skadat (Runhaar & Lafferty, 2008). Vidare beskriver McCabe (2015) att kommunikationen med hållbarhetsarbete inom organisationen traditionellt brister. Vikten av kommunikation inom organisationen är central för hela hållbarhetsmedvetenheten (Epstein & Buhovac, 2014) vilken CoC finns till för att främja (Pedersen & Andersen, 2006). Respondenten beskrev att Volvokoncernens globala organisation kommer ifrån många olika världsdelar och därmed fanns behovet att skapa enhetlighet (pers. med Britta, 2016).

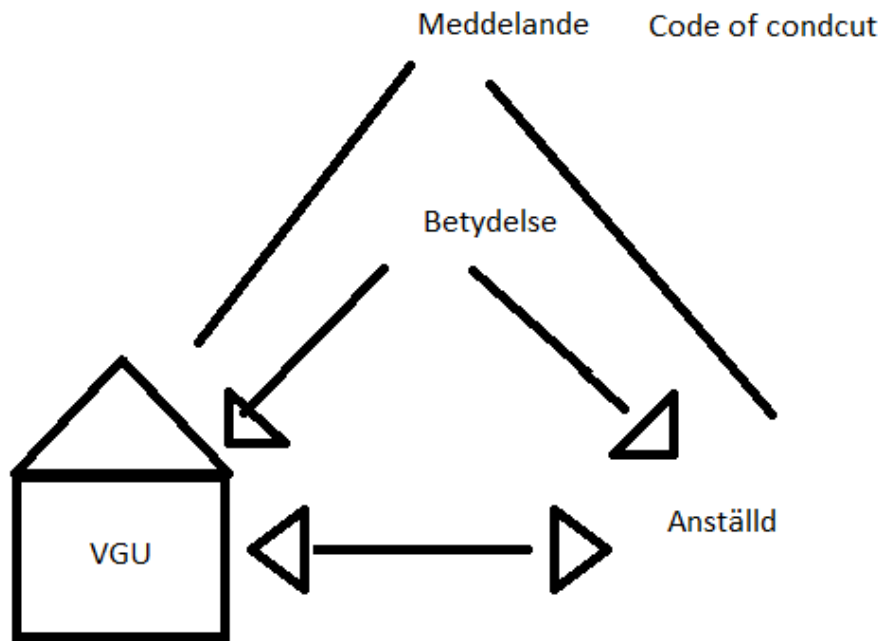
Ett sätt att tolka hur kommunikationen kan se ut inom företagsuniversitetet kan därmed göras via den semiotiska kommunikationsmodellen som Fiske (1997) beskriver. I modellen visas hur betydelsen av budskapet blir lika för mottagare-sändare oavsett kulturell tolkning. Detta sker vid dialog. Budskapet läses och tolkas samtidigt som det produceras. I och med kvalitetssäkringarna av utbildningarna sätts CoC i ett sammanhang (pers. med Britta, 2016) som belyser hur de gör inom Volvokoncernen, fungerar den semiotiska modellen som en förklaring till hur kommunikationen kan se ut. Undervisning sker på flera olika sätt, dels i klassrummet, men även via undervisning genom webbkonferenser (pers. med Britta, 2016). Tolkningen görs här att det finns möjligheter för dialog. Dialog är något viktigt då hållbarhet är av komplex karaktär (Steiner & Poch, 2006). Dialog skapar även förutsättningar för samsyn (Pedersen, 2006). Samsyn är i sin tur viktigt för att förbättra hållbarhetsarbetet

(Viklund & Hallberg, 2013). Den semiotiska modellen beskrivs i som ett verktyg för att utveckla managementsystem inom hållbar utveckling (Mark-Herbert & Rorarius (2009).

### 5.3 Sammanfattande analys

Företagsuniversitetet, som vi tolkar det, utgör en harmonisering då de erbjuder gemensamma utbildningar som respondenten beskrev som kvalitetssäkrade. Oavsett om utbildningarna har tagits fram i företagsuniversitetet eller funnits inom koncernen sedan tidigare, finns det därmed en möjlighet att sätta in CoC i utbildningarna. På så sätt finns det en möjlighet att bidra till hållbarhetsarbetet på ett större plan. Enligt oss kan själva öppnandet av företagsuniversitetet ha positiva effekter på legitimiteten då Volvokoncernen öppet visar att detta är en satsning som skall gynna de anställda.

Vi vill likna företagsuniversitetet med den semiotiska kommunikationsmodellen (se figur 12). Där utgör företagsuniversitetet en producent av ett meddelande som går till de anställda inom koncernen. De anställda, som vi tolkar det, har möjlighet till feedback. Vi föreställer oss att de anställda kommer ifrån en mängd olika kulturen och länder och att alla människor tolkar meddelanden på olika sätt. Därmed finns det en möjlighet för att människor kommer att tolka meddelandet, i det här fallet CoC, olika. Företagsuniversitetet kan därför bidra genom att skapa en samsyn av det komplexa problem som hållbarhetsarbete utgör. Detta görs genom att det finns en möjlighet till ständig samverkan genom dialog, som den semiotiska kommunikationsmodellen förklarar. De anställda inom Volvokoncernen kommer från flera delar av världen och att människor kan tolka meddelanden olika. Detta gör att företagsuniversitetet kan hjälpa till så att budskapet av meddelandet kan tolkas mera homogent. Som respondenten beskriver finns även konceptet av "Train the Trainer" (pers. med. Britta, 2016). Här anser vi också att det finns en möjlighet för dialog. På det sättet att det finns huvudtränaren som har tagit del av de kvalitetssäkrade utbildningar som finns inom företagsuniversitetets utbildningsportfölj. Företagsuniversitetet lär även huvudtränarna om hur de bäst utbildar. Mot bakgrund av detta går det att tolka att företagsuniversitetet fungerar som en operationalisering av CoC i syfte att skapa en enhetlig organisationskultur. Detta beror på att det rent praktiskt skapades en konkret funktion inom organisationen med uttalat mål att stötta CoC och därmed företagskulturen. Operationaliseringen av CoC i företagsuniversitetet möjliggör kommunikationen av densamma. En del av operationaliseringen är enligt oss att skapa bättre förutsättningar för kommunikation eftersom det är viktigt för att skapa förståelse för CoC. Kommunikationen blir härmed ett resultat av operationaliseringen.

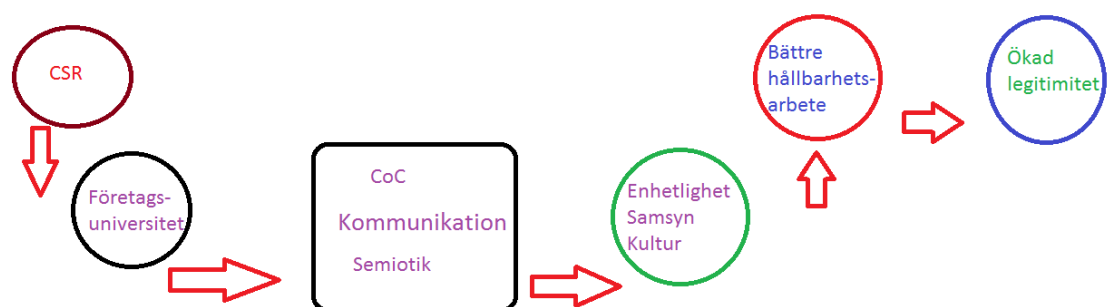


*Figur 12. Jämförelsen av företagsuniversitetet (VGU) och den semiotiska kommunikationsmodellen. Hur företagsuniversitetet utgör en förmedlare av betydelsen av CoC till anställda inom Volvokoncernen, egen illustration*

Figur 10 visar hur vi gör analysen av hur företagsuniversitet fungerar i den semiotiska modellen enligt Fiske (1997). Vi har identifierat att kommunikationen är av central betydelse då det är i utbildningarna som CoC skall läras ut och att detta där görs via dialog. För att skapa samsyn gällande CoC ser vi att den semiotiska modellen kan beskriva hur detta går till. Företagsuniversitetet fungerar som en producent som gör betydelsen av meddelandet (CoC) densamma för de anställda. Tolkningen görs att de anställda har möjlighet till feedback i och med att Britta beskriver att CoC sätts in i ett sammanhang vilket på så vis möjliggör att betydelsen av budskapet tolkas lika. Meddelandet läses av samtidigt som det produceras. Detta går också att tolka som en dialog. Dialog skapar samsyn enligt Pedersen (2006) och därmed kan företagskulturen bli mer enhetlig. Detta bekräftas av Wiklund & Hallbeks (2013) teori. Det går att tolka resultatet som att företagsuniversitetet fungerar som en operationalisering av CoC då företagsuniversitetets utbildningar vävs samman och där kommuniceras ut till de anställda. Detta för att företagsuniversitetet och dess utformning så som vi tolkar det är något av en konkret åtgärd. CoC är enligt bl.a. Erwin (2011) en del av CSR. För att en strategi gällande CSR skall kunna bli verklighet måste den enligt Norberg & Jutterström (2013) operationaliseras d.v.s. konkretiseras. Via företagsuniversitetet, vävs CoC samman med utbildningar bl.a. vid introduktion av nyanställda. Vi kan här se hur CoC kommuniceras ut. Operationaliseringen består av kommunikation av CoC. Det går också att tolka företagsuniversitetet som en "centralisering" av CoC då det ytterst är ledningen av företagsuniversitetet som kan avgöra hur och i vilka utbildningar CoC skall ingå.

I figur nr 13 sammanfattar vi hur det teoretiska ramverket ser ut och hur ett strategiskt initiativ (CSR) kan leda till bättre legitimitet. För att förbättra och skapa samsyn gällande CoC ges här kommunikationen av budskapet en nyckelroll. Operationaliseringen av CoC sker i företagsuniversitetet där CoC vävs samman i utbildningarna. Operationaliseringen av CoC i företagsuniversitetet skapar förutsättningar för kommunikation av budskapet till

organisationen. Detta skapar potentiellt sett samsyn som då kan förbättra hållbarhetsarbetet. Ett förbättrat hållbarhetsarbete ger förutsättningar för ökad legitimitet.



Figur 13. Det teoretiska ramverket, egen illustration.



## 6 Diskussion

Följande kapitel är en diskussion kring hur resultatet går att koppla till syftet. Det börjar med hur resultatet kopplas till teorierna inom forskningsområdet. Slutligen förs en diskussion kring huruvida utbildningarna kan bidra till förståelsen av CoC.

Forskningsfrågan till denna studie handlade om huruvida Volvokoncernen operationaliserar sin CoC. Via fallstudien möjliggjordes förutsättningarna att kunna besvara frågan. McCabe (2015) anger att kommunikation inom organisationer traditionellt brister för en geografiskt spridd verksamhet. Samtidigt beskriver Andersen & Petersen (2006) att det är en utmaning för globala företag att lyckas implementera CoC inom sina organisationer. Detta berodde på bl.a. annat kulturella skillnader inom organisationer (*ibid*). Om organisationens CoC inte implementeras på ett tillfredställande sätt riskerar företagets rykte att försämrans (*ibid*). Och detta riskerar leda till sämre legitimitet (Runhaar & Lafferty, 2008). I ett legitimitetssökande startade Volvokoncernen företagsuniversitetet (pers. med. Britta, 2016). Uppkomsten av företagsuniversitetet hade som syfte att stötta företagets CoC och därmed bidra till att stärka företagskulturen (*ibid*). Detta bekräftas av Viklund & Hallberg (2013) som berättar att samsyn underlättar utvecklandet av organisatoriskt hållbarhetsarbete. Här stärks bilden av att företagsuniversitetet startades som ett sätt att säkerställa att CoC:en implementeras igenom hela den globala organisationen. Här kan det också tolkas som att en operationalisering av CoC sker via företagsuniversitetet och där specifikt inom de utbildningar som ges. Satsningen på företagsuniversitetet kan tolkas ha resulterats av en CSR-satsning. Respondenten beskriver att CoC vävs samman i utbildningar som finns och att CoC där sätts i ett sådant sammanhang att individen oavsett kulturell bakgrund har möjlighet att förstå hur det går till inom Volvokoncernen. Här tolkas det som att kommunikationen är av stor betydelse inom själva operationaliseringen. Via den semiotiska modellen (Fiske, 1997) görs här tolkningen att CoC kommuniceras på samma sätt. Detta för att betydelsen av budskapet (CoC) är central och att budskapet läses av samtidigt som det produceras. Den av Shannon och Weavers enkla linjära kommunikationsmodellen fungerar utifrån våra tolkningar sämre för att beskriva kommunikationen då aspekten av betydelsen av budskapet inte finns med. Inte heller tolkas budskapet samtidigt som det produceras vilket det kan göra i ett klassrum med en "lärare" som undervisar. Läraren skall här se till att dialog skapas framför att peka på vad som är rätt eller fel. Istället skulle denna enkla linjära modell kunna appliceras på situationen då CoC spikas upp på väggen. Anställda kan upptäcka den uppspikade CoC:en och sedan, vid eventuell fundering, återkoppla informationen till avsändaren.

I legitimitetssökandet krävs det ett uppfyllande av det sociala kontraktet i (Deegan & Uneman, 2011). Det går att se det som att de anställda utgör en del av ett företag. I det här fallet anser vi att detta sociala kontraktet kan utgöras av de anställda internt och externt av samhället i stort. De anställda förses via företagsuniversitetet med utbildningar vilket kan vara något som ger legitimitet. De anställda kan kräva att de förses med utbildningstimmar exempelvis. Förses de med det uppfylls där ett socialt kontrakt. Samhället i stort kan mycket väl vilja att företag agerar hållbart. Om de då ser att Volvokoncernen gör satsningar på CoC anser samhället kanske att Volvokoncernen agerar legitimt. Därmed uppfylls kanske det sociala kontraktet här. Hur de anställda tolkar meddelandet går inte att svara på i den här uppsatsen. En del anställda inom Volvokoncernen kanske anser att CoC är något som ska eftersträvas, andra inte. Företagsuniversitetet kan enligt oss bidra till att upprätthålla legitimiteten för de anställda genom de utbildningar de erhåller via företagsuniversitetet. Externt kan Volvokoncernens satsningar på CoC visa på att de agerar hållbart. Enligt Deegan & Uneman (2011) sker detta genom att fylla ut tomrummet som sker mellan företagens

prestation och samhällets förväntningar. Ett tomrum kan enligt oss också uppstå då företaget och enligt Pistoni & Sungini (2015), motta impulser från t.ex. externa eller interna intressenter. För att fylla ut det här tomrummet behövs det enligt oss en ständig kontakt mellan samhället och företaget för att förstå vad som behöver uppnås. I och med att företagsuniversitetet förser de anställda med utbildningar har de också en möjlighet till dialog och därmed ständig samverkan med de anställda. På så sätt går det att få in nya idéer och bidra till att legitimiteten upprätthålls.

Det berättas att CoC finns med i sin helhet i utbildningar som introduktion för nyanställda och för blivande chefer (pers. med. Britta, 2016). Vi kan inte se hur dessa utbildningar ser ut i praktiken och därför är det svårt att spekulera i huruvida semiotiken går att applicera där. Vidare utgör den semiotiska modellen ett möjligt sätt att förklara hur kommunikationen kan se ut. Det vi kan tolka oss fram till är att chefer har möjlighet att påverka hållbarhetsarbetet genom förmedlandet av CoC. Som Norberg och Jutterström (2013) skriver utgör detta en viktig del implementering av en strategi. I och med att CoC undervisas i sin helhet till cheferna, anser vi att Volvokoncernen vill att de ska veta vad den innehåller. Detta tolkar vi som att det också utgör något i legitimitetssökandet i interaktionen med de anställda. Hur detta går till går ej att besvara i denna uppsats.

Att CoC även finns i sin helhet i utbildningen för nyanställda tolkar vi på samma sätt som för cheferna. Det finns ett motiv till varför Volvokoncernen vill implementera sin CoC hos sina anställda. Vi tolkar det som att Volvokoncernen dels vill upprätta sin legitimitet mot omvärlden och till sina anställda. Företagsuniversitetet utgör en operationalisering av CoC och kan ha sin grund i en CSR-satsning och möjliggör därmed kommunikationen inom organisationen. I och med att de arbetar med konceptet av Train the Trainer finns även möjligheten till att de kan nå ut med kvalitetssäkrade utbildningar till organisationen.

Den semiotiska kommunikationsmodellen anser vi i teorin kan hjälpa till att beskriva hur ett företag arbetar med sitt hållbarhetsarbete då den bidrar till att skapa samsyn på hållbarhet och dess betydelse. Samsyn anses viktigt då det skapar förutsättningar till bättre hållbarhetsarbete. I den här uppsatsens fall, hur Volvokoncernen operationaliserar sin CoC och hur operationaliseringen yttrar sig i kommunikation. I den här uppsatsens fall finns det en möjlighet till samsyn via de utbildningar som ges på Volvokoncernens företagsuniversitet.

## 7 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att redogöra för hur ett globalt företag arbetar för att faktiskt operationalisera sin CoC. En del av hur Volvokoncernen operationaliserar sitt hållbarhetsarbete, och förmedlandet av deras CoC, kan förklaras genom företagsuniversitetet och dess verksamheter. Den här undersökningen visar att företagsuniversitetet sätter in CoC i utbildningar där de sammanvävs och är till följd av ett strategiskt beslut. Detta är ett led i Volvokoncernens hållbarhetsarbete. Företagsuniversitetet utgör en plattform för lärande och har en möjlighet skapa en gemensam samsyn mellan medarbetare på CoC som ett kärnvärde för hela organisationen.

Då det var en uttalad roll till att CoC skulle vara en av företagsuniversitetets uppdrag går det att se att företagsuniversitetet utgör en strategi för Volvokoncernens hållbarhetsarbete. Företagsuniversitetet kan därmed tolkas som en gemensam kommunikationsfunktion för koncernen. Då det finns forskning som visar att det är problematiskt att nå en samsyn inom organisationen en gemensam syn på CoC måste detta kommuniceras ut på ett sätt som gör betydelsen densamma för alla. Den semiotiska kommunikationsmodellen kan förklara detta. Genom dialog kan producent och mottagare emellan, med fokus på att betydelsen blir densamma, kan företagsuniversitetet fungera som en kommunikationsfunktion. Denna uppsats belyser hur ett unikt fall kan se ut. Hur ett företag arbetar med CoC och därmed ett hållbarhetsarbete som kan resultera i legitimitet.

## 8 Slutdiskussion och rekommendation till fortsatta studier

Deltagande observationer har inte genomförts, vilket är en kritik som ska lyftas i den här uppsatsen. Det är något vi rekommenderas för fortsatta studier. En fallstudie som är fokuserad på hur utbildningarna ser ut i praktiken. En studie som kan lyfta fram hur mottagare, i det här fallet de anställda, tar emot informationen i CoC. Den här studien visar enbart på en del av en stor organisation. Det finns antagligen andra delar och funktioner som arbetar med CoC. Sedan skulle vi vilja rekommendera att se på hur en CoC skulle se ut för mottagare och producent genom olika slags kommunikationsmodeller.

# Referenser

## Böcker och tidskrifter:

Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement - Miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. Upplaga 1:1, A/S Danmark. Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Liber AB; Stockholm

Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, USA

Deegan, C. & Unerman, J. (2011). *Financial accounting theory*. Mc Graw-Hill Education; Maidenhead, England

de Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). *Sustaining sustainability in organizations*. Journal of Business Ethics, 110(2), 151-156.

Elkinton, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 2nd ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford

Epstein, M.J, Buhovac, R. (2014). *Making Sustainability Work*. Upplaga 1:2. Aizlewood Mill, Sheffield. Storbritannien. Green Leaf Publishing Limited. Sid 205-206.

Erwin, P. M. (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 535-548.

Fiske, J. (1997). *Kommunikationsteorier*. Stockholm: Wahlström & Widstrand. ISBN 91-46-17047-2 (268s).

Hallberg, S. & Viklund, L. (2013). *Länken mellan hållbarhetsredovisning och förbättrat hållbarhetsarbete: En fallstudie av Umeå Energi*. Umeå universitet. Samhällsvetenskapliga fakulteten. Företagsuniversitet. (Tillgänglig: <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A638513&dswid=-9183>)

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur Lund.

Jungmin, Han. (2016). *How do supply companies perceive customer company's Ethical Trading practice?: A study on the case of IKEA's code of conduct in Vietnam*. Göteborgs universitet. School of Global Studies. Global Studies 2010:1

Kemp, R., & Martens, P. (2007). *Sustainable development: how to manage something that is subjective and never can be achieved?*. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 3(2).

Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). *What is sustainability?*. *Sustainability*, 2(11), 3436-3448.

Larsson, J., & Löfquist, E. (2016). *Volkswagen–Das Bluff.: En kvalitativ studie kring Volkswagens utsläppsskandal*. Uppsala universitet. Institutionen för informatik och media. (Tillgänglig <http://uu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A900180&dswid=-5544>)

Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F. (2007). Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review*, 146(1- 2), 21-40.

Maas, K., Crutzen, N., & Schaltegger, S. (2014). Special volume of the Journal of Cleaner Production on „Integrating corporate sustainability performance measurement, management control and reporting “. *Journal of cleaner production*, 65, 7-8.

- Mark-Herbert, C., & Rorarius, J. (2009). Tools for corporate assessment of sustainable development. *Organizational Communication and Sustainable Development. ICTs for Mobility*, 100-115.
- Mayer & Rowan : Meyer, John and Rowan, Brian (1977), 'Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-63.
- McCabe, D. L., Trevino, L. K., & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 6(04), 461-476.
- McQuail, D., & Windahl, S. (2015). *Communication models for the study of mass communications*. Routledge.
- Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O., & Laan, A. (2003). Measuring the implementation of codes of conduct. An assessment method based on a process approach of the responsible organisation. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 65-78.
- Norberg, P., & Jutterström, M. (2013). *CSR As a Management Idea : Ethics in Action*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing .eBook Collection (EBSCOhost). Web. 29 Nov. 2016.
- Nordstrand, Oscar. Norrman, Eric. Peterson, John, 2016. *Hållbarhetsredovisningens betydelse för ett företags legitimitet : en fallstudie av Swedbank*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för ekonomi. (Tillgänglig <http://stud.epsilon.slu.se/9377/>)
- Pedersen, E. R. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and society review*
- Ojamäe, Elise. Strand, Linnea (2016). *Uppförandekoder – innebär kontroller verkligen kontroll?: En fallstudie om hur fyra företag i Sverige arbetar med efterlevnaden av uppförandekoder*. Linköpings universitet, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Företagsekonomi. Linköpings universitet, Filosofiska fakulteten.
- Pedersen, E. R., & Andersen, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer- supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6(3- 4), 228-240
- Pistoni, A., Songini, L., & Perrone, O. The how and why of a firm's approach to CSR and sustainability: a case study of a large European company. *Journal of Management & Governance*, 1-31.
- Runhaar, H., & Lafferty, H. (2009). Governing corporate social responsibility: An assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications industry. *Journal of Business Ethics*, 84(4).
- Slaper, T., & T. Hall. 2011. The triple bottom line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*. 86(1): 4-9.
- Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 185-195.
- Steiner, G., & Posch, A. (2006). Higher education for sustainability by means of transdisciplinary case studies: an innovative approach for solving complex, real-world problems. *Journal of Cleaner Production*, 14(9), 877-890.
- Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601-609.
- Thuren 2007: Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2:3 uppl. Malmö: Liber AB
- Yin, Robert. K. (2009). *Case study research: design and method*. 4th edition. London EC1Y 1SP United Kingdom

#### Internet:

Automotive world. (2015). The Volvo Group qualifies for the Dow Jones Sustainability World Index (DJSI). Tillgänglig: <http://www.automotiveworld.com/news-releases/volvo-group-qualifies-dow-jones-sustainability-world-index-djsi/> [2016-11-29]

Dn.se (2015-10-05). *Volkswagentekniker erkänner bedrägeri i "dieselgate"*  
<http://www.dn.se/arkiv/ekonomi/volkswagentekniker-erkanner-bedrageri-i-dieselgate/> .DN.se [2016-12-29]  
Dn.se (2016-09-22). *Fossilfri fordonsflotta gör Sverige relevant*. <http://www.dn.se/debatt/replikor/fossilfri-fordonsflotta-gor-sverige-relevant/>. [2016-12-29]

Europeiska Kommissionen. 2016. *Antitrust: Kommissionen ålägger lastbilstillverkare 2,93 miljarder euro i böter för deltagande av kartell*. Tillgänglig: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-2582\\_sv.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2582_sv.htm). [2017-01-11]

FN. (2016). Tillgänglig:  
<http://www.un.org/.http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=55428&Kw1=volvo&Kw2=sustainable+transport&Kw3=Martin+Lundstedt#.WFGaOPnhBPZ> [2016-10-18]

Hörte, S.Å. 2010. Att ge struktur åt rapporter och uppsatser. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:291399/FULLTEXT01.pdf> [2016-12-05]

Naturvårdsverket. 2016. *Transporter och trafik*. Tillgänglig: <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallat/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Transporter-och-trafik/>. [2016-12-29]

News.cision.com. 2014. Öppning av företagsuniversitetet. Tillgänglig:  
<http://news.cision.com/se/volvo/r/volvokoncernens-universitet-oppnar-idag.c9564684> [2016-12-07]

News.cision.com. 2016. *Volvo Group Media Relations*. Tillgänglig:  
<http://news.cision.com/se/volvo/r/volvokoncernens-universitet-oppnar-idag.c9564684> [2016-12-18]

Volkswagen (2014). *Sustainability report 2014*. Tillgänglig:  
<http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/> [2016-12-02]

Volvokoncernen  
volvo.com. 2014. *Annual report*. Tillgänglig: [http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar14/ar\\_2014\\_eng.pdf](http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar14/ar_2014_eng.pdf)  
[2016-12-18]

volvo.com. 2014. *Sustainability report*. Tillgänglig:  
<http://www3.volvo.com/investors/finrep/sr14/en/creatingsharedvalue/skilledworkforce/volvogroupuniversit/launching-our-own-u.html> [2016-12-18]

Volvobuses.com. 2014. *About Volvo Buses in India*. Tillgänglig:  
<http://www.volvobuses.com/bus/india/en-in/volvogroup/Pages/VolvoGroupHome1.aspx> [2016-12-12]  
volvogroup.com. 2016. *Volvo group university* Tillgänglig: <http://www.volvogroup.com/en-en/careers/growing-with-vg/vg-university.html> [2016-12-18]

volvogroup.com. 2016. *Code of conduct*. Tillgänglig: Code of conduct. (2016). Eng. Tillgänglig:  
[http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Our%20value/s/code\\_of\\_conduct\\_eng.pdf](http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/VGHQ/Volvo%20Group/Volvo%20Group/Our%20value/s/code_of_conduct_eng.pdf) [2016-11-23]

Volvogroup.se. 2016. *Volvo history*. Tillgänglig: <http://www.volvogroup.se/sv-se/about-us/history-and-r-d-milestones/from-hisingen-to-the-world.html> [2016-12-04]

World business . 2005. *Business solutions for a sustainable world*. Tillgänglig: <http://old.wbcsd.org/work>  
[2016-12-05]

Personliga meddelanden:

Britta Börjeson  
Learning Expert  
Volvokoncernen  
2016-12-02  
*Mail: Britta.borjeson@volvo.com*

**Bilaga 1. Intervjuguide**

Vad gör universitetet och vad är dess roll inom organisationen?

Är universitetet för alla delar inom organisationen?

Hur uppkom idén till företagsuniversitetet?

Är företagsuniversitetet en del av ett legitimitetssökande?



## Bilaga 2. Transkribering

Transkribering ifrån mötet med Britta 2016-12-02

- Britta: Du frågade mig vad jag har för titel, jag är Learning Expert. Men en anledning att jag är här nu är att jag var projektledare "Chief Projekt Manager". För att etablera Volvo Group University. Så därför har jag ju hela historien också varför vi gör detta och vad vi ska åstadkomma.
- Martin: Hur länge har du jobbat inom koncernen?
- Britta: Volvokoncernen har jag jobbat i sedan 98. Och jag är ju då egentligen ekonom. Så jag har då jobbat inom ett par olika verksamheter så som ansvarat för Business Control och Financial Reporting. Så det är min bakgrund. Så har jag då jobbat ett antal år med ledning, en modell för ledarledd förändringsarbete, förändringsledning, även jobbat inom volvokoncernens lean approach. Så jag jobbat mycket inom verksamhetsnära förändringar. Och sedan det här projektet att etablera Volvogroup university som vi tog nästan hela vägen i mål, som tog nästan 5 år. Vi öppnade olika delar vid olika tillfällen.
- Herman: Vilka delar öppnade först?
- Jo alltså det stora, i början av april 2014. Snart tre år sedan. Då öppnade vi själva verksamheten med tre akademier. Och vi har idag åtta akademier. Så universitetet har akademier som vänder sig till, med olika utbildningslösningar, till våra stora grupper av anställda. Allt ifrån vårt finansfolk till exempel till det som vi kallar för operations som är logistik och produktion. Så allting däremellan. Engineering, purchasing, sales and marketing, ledarskap and management,
- Martin: alltså från ledning ner till produktionslinjen?
- Britta: Ja exakt. Så det är en stor bredd och det har varit syftet hela tiden liksom täcka in hela koncernen och alla våra anställda. Och framför allt att säkerställa enhetlig utbildning. Volvo har ju funnits ganska länge. Lastvagnar, bussar och construction equipment under en period framför allt under Leif Johanssons tid köptes det väldigt mycket bolag. Och de kommer ju från helt andra bakgrunder. Och under tiden har man då format vissa gemensamma funktioner. Så volvo lastvagnar är det enda helt globala lastvagnsmärket. Sedan har vi Renault lastvagnar som är framför allt Frankrike södra Europa men också Nordafrika och fjärran östern. Sedan har vi Mack Trucks i USA. Är också vårt som är något helt annat. Och sedan har vi köpt Nissans lastvagnar. Och det är nog tio år sedan. I framför allt Japan. Som säljs mycket i Asien.
- Herman: Så alla dessa behövde unifieras? Med gemensamma utbildningar?
- Britta: Exakt! Och vi har vi då även en produktutvecklingsprocess och en teknolgiutvecklingsprocess och den är gemensam. Så det är ett väldigt bra exempel på behovet av att kunna erbjuda utbildning till då, a bara lastvagnssidan är det kanske 10000 stycken ingenjörer.
- Herman: De här tre första akademierna, fanns det någon orsak varför man valde just de först. Och fanns det någon logisk följd till varför just de kom till först.
- Britta: Ja det fanna det! Därför att de var områden, ledarskap och projektledning. De va två områden som man lång tid tillbaka. Då jag säger lång tid så menar jag 7-10 år. Hade enats om gemensamma kompetenser. Ett kompetensramverk och där man drev gemensamma, koncerngemensamma utbildningar. Och då alltså funktioner som höll ihop detta. Så det fanns ett project management institute internt. Och de blev då project management akademien. Och sedan tog vi över det som vår corporate HR funktion hade kring ledarskap. Då blev det vår ledarskapsakademi. Och sedan var det ett område till som vi kallade för volvo group fundamental. Som är, den viktigaste delen där är nyintroduktion av nyanställda. Så det är all sådan bas, så som att lära

känna ditt företag och så här, det här är våra produkter, så här ser organisationen ut och också mycket. Asså kultur, hur det är att jobba inom ett multikulturellt företag mycket sådana saker.

- Martin: Kan man säga att det är ett led i att skapa familjär känsla? Alltså i företaget så här, det är ett led i liksom att. "Vi gör det här gemensamt, du ska känna dig välkommen och hela den här biten.
- Britta: Ja precis! Så att de anställda ska förstå liksom de mjuka aspekterna av företagskulturen. En del i till exempel företagskulturen är att jag som anställd är ansvarig för driva min egen utveckling. Så jag måste vara beredd att, jag sitter inte och väntar på att min chef ska komma och säga nu ska detta hända, nu ska du göra så och så. Utan att det är mycket det att man kallar för individen i fokus. Kan man väl säga. Också att de ska komma snabbare igång in med sitt jobb. Att de får introduktion till sin direkta arbetsplats är inte så konstigt. Men de ska till exempel veta; vart hittar jag på vårt intranät. Så det kan till exempel vara sådana här saker. Både sådant som är gemensamt för alla anställda världen över men det är också väldigt specifika saker som är specifikt för ett land. Jag ska till exempel veta vart jag kan vända mig för olika former av stöd och hjälp. Det kan vara hälsovård och det kan vara vår uppförandekod och vad den innehåller. Alla sådana grundläggande saker. Och sen är det naturligtvis vår introduktion på arbetsplatsen. Så det är de här tre komponenterna: De är globalt gemensamma, det är landspecifika och sen så specifikt för just min arbetsplats. Så det är ett helt sånt paket.
- Martin: Det låter bra på tal om prestation
- Britta: Så hon som är HR-chef och var styrgruppsordförande för hela det här projektet. Då en av hennes bilder var att anställa i vår verksamhet i Indien. Där det är kanske 10000 anställda idag. Att de ska ha samma möjligheter att komma in och ha samma möjligheter till utveckling som om de hade funnits i Frankrike, USA eller Sverige. Så liksom den här likabehandlingen då har varit väldigt viktig.
- Britta: Och sedan har det då tillkommit fem akademier där ifrån. Det har då varit områden som inte varit etablerade förut.
- Herman: Så de här tre första var egentligen redan etablerade i organisationen? 13 min
- Britta: Ja det fanns redan små organisationer som jobbade med de här grejerna. Så de drev sina akademiprojekt som delprojekt. Och sedan har det då funnits fem sådana delprojekt till. Men då i lite mer utmanande områden. Där vi då inte har haft en sådan här tradition tidigare. Och sedan de andra delarna som var i projektet var att vi tog fram en organisation, hur skulle den se ut, vilka roller skulle den innehålla, hur ser processerna ut, hur skulle den styras, hur skulle den finansieras. Och nu börjar vi liksom se vart, och det finns ju väldigt mycket utbildning ute i verksamheterna fortfarande. Vi har ju fortfarande en väldigt liten del men vi har en allt större del. Och nu migrerar vi också in de loka businesserna i detta. Och då ser man ju vad de har för utbildningar. Så de här akademistrukturerna innebär att när man då migrerar in då till exempel en verksamhet från USA som då har skött detta i 20 år alldeles egen hand. Så måste de tagga alla sina utbildningar mot olika kompetensområden. Eller ett ämnesområde ska jag säga. Och då sitter då våra akademier och tittar på detta och för dialoger med dem och ser liksom är det saker som överlappar. Eller finns det bra grejer där ute som vi globalt, eller vissa delar av världen vill ha tillgång av. Så det här systemet är en viktig del också. Både för planering och för att genomföra utbildningar för att kunna följa upp och utvärdera. Och vad vart det mer då!? Affärsmodell ja... styrning. Och styrningen det är en av de allra viktigaste sakerna och det är att vi har högsta ledningen här. De är ordförande i de olika advisory board som varje akademi har. Och så sätter man strategiska riktningar för varje akademi. Så att vi är inte en, vi

är delvis en on demand verksamhet, det vill säga att man kan ringa hit och säga att; “Vi behöver den här utbildningen”. Men vår viktigaste roll är att bidra i den strategiska förändringen av företaget. Och då måste vi ha högsta ledningen med. Och så vitt vi vet är vi det enda svenska företaget som har ett “universitet” inom organisationen. Och vi har valt att kalla det för ett universitet där för att det är internationellt sett, när vi testade detta med många olika grupper under projektets gång så ger det ett intryck av att det ger en bredd av ämnen. Många har ju akademier och de är då mer yrkesspecifika. Och universitetet ger också en större tyngd och liksom indikerar en större uthållighet. Så därför har vi valt att kalla det corporate university och så har vi valt att kalla de här mer ämnesspecifika sakerna för akademier. För de inriktar sig mot specifika målgrupper. För då ska det vara lätt för mig att hitta in. Amen här hittar jag då något inom min utbildning.

- Martin: Det här är ju relativt nytt i tiden. Fanns det några alternativ till det här? För att uppnå samma syfte? 16 min.
- Britta: Jättebra fråga! Det fanns olika varianter på det tror jag. Alltså hur gemensamt skulle det vara. Så vi utvärderade ett par olika alternativ. Och där vi gjorde, tittade på, vad kan vi åstadkomma för effekter. Men alternativen var att. Ett alternativ var att vara en ren on demand. Det vill säga att vi bara skulle ha resurser på att kunna utveckla och hjälpa till med administrationen och leverera. Att hantera det. (18 min). Ett annat alternativ hade varit att vi skulle göra det men att vi faktiskt skulle ta de här tre första områdena. Att lyfta in dem. Men inte gå längre. Och sedan ett tredje alternativ; vilket är det vi har idag då. Att vi skulle ha alla områden. Så att vi täcker in våra interna anställda.
- Martin: Det var inte självklart att det skulle bli på det här liksom universitetssättet. Det följ sig så att det var lämpligast med “universitetssättet”? Eller det fanns andra sätt som var möjliga?
- Britta: Ja det föll sig så. Vi har ju gjort business case på det.
- Herman: De andra utbildningarna, Fanns det någon kronologi på deras uppkomst? För det var ju åtta idag.
- Britta: Ja det fanns det. För de nästa två områdena, var två där vi verkligen ville, där vi inte har gjort så mycket. Och där verksamheten verkligen ville ha hjälp och stöd. Och det var då engineering och purchasing heter en akademi. Och totalt sett, om man sätter in bussar och construction equipment så är det kanske 15000 personer som finns i den målgruppen. Och sedan har vi då operations. Och man samlade då alla lastvagnsverksamheter, hela logistikdelen, i en organisation med 35000 anställda. Och sen finns det då i bussar och construction equipment ytterligare 15000 anställda. Så det är då 50000 anställda inom det området. Och där kan vi ju liksom inte, här kan ju inte vi kontrollera och skicka ut tränare ut i hela världen. Utan här blir vi ju också utmanade på, “hur kan man göra det”, så här jobbar vi mycket med det man kallar för “train the trainer”. Vilket innebär att man har en mastertränare som tränar andra. Som kan träna i sin hemmiljö. Men bara ett exempel! En av de första utbildningarna som lanserades där var.. Det vill säga i monteringen, att kunna kontrollera vridmoment, säger man på svenska va!? Alltså hur hårt ska man skruva på en bult i monteringen. Och det kan man tänka sig. Hur kan man göra det på ett Corporate University? Men då handlar det väldigt mycket om. Vad har du för verktyg lokalt, och hur kalibrerar du verktygen? Så att du gör rätt i monteringen. Så att när vi då körde den första train the trainer så var det ett 20-tal personer från kanske 15 fabriker som träffades. Och som blev tränade i här och hur de kan lära ut detta lokalt. Och det blev en jättesuccé! Och de tyckte att det var helt otroligt. Det kan ju vara fabriker som ligger två timmar isär. Som aldrig hade träffats. Aldrig hade utbytt idéer och tankar kring i hur man tränar

detta och andra utmaningar och så. Så det var kul att se! Att det även går att göra det. Även på fabriksgolvet.

- Herman: Hur uppkom behovet av den utbildningen?
- Britta: Ja det projektet som undersökte, vad har vi för behov? Vad är målgruppen. Det gjorde alla projekt. Vad är det för behov vi har. Vilka områden är det. Alltså hur urgent är det. Och det här var ett av de områdena som man röstade fram och föreslog.
- Herman: Och sedan blev det sådana följd effekter att folk kunde träffas över fabriksgränserna. (24:00)
- Britta: Så det var kanske 15-20 personer som jobbade i det projektet. Som tittade på, vart ska vi börja någonstans? Vad är det som är viktigt? Vad finns som vi skulle kunna utnyttja? Vad finns det för utbildningar som vi skulle kunna dra nytta av? Så det är ganska stor spännvidd.
- Britta: Sen så var det Process and IT. Delar ur det som förut hette Volvo IT har sålts av då. Så hela den delen som handlar om infrastruktur. Så alla servrar och alla sådana saker. Så att vi har ett mindre antal anställda idag. Som jobbar med systemutveckling underhåll och sådana saker. Så det är en väldigt väldefinierad målgrupp kan man säga. Plus att man har det som kallas för IT for all. Sådant som jag behöver kunna. Att jobba med skype. Hur gör jag det? Och sådana saker. Alltså våra interna it-grejer. It användare också.
- Och sedan de sista som kom var sales and marketing. Och business administration och då var det framför allt finans och HR. Både HR och finans hade drivit detta innan i egen regi. Lite grann så där.
- Martin: Kan man koppla universitetsdelen till något med något som har med legitimitetssökande? Alltså hänger det ihop på något sätt?
- Britta: Legitimitetssökande för företaget?
- Martin: Ja jag tänker i en bredare bemärkelse. Att ni vill framstå som att, vi implementerar den här satsningen, vi vill visa att vi tar ansvar, dels för våra processer och dels för de anställdas situation och så vidare. Går det att koppla det i någon bredare bemärkelse? (27:00 min)
- Britta: Absolut! Det här var också delar i hela resonemanget bakom. Dels var det, det här med att vi skulle uppträda som en fair arbetsgivare. Till exempel det här med Indien då. Att är du anställd i Volvokoncernen så ska du kunna förvänta dig vissa saker som gäller din egna utveckling. Möjligheterna till utveckling. Det ska inte vara beroende av den lokala verksamheten som du råkar sitta i. Som ibland kan vara superbra på detta. Och i andra fall händer ingenting. Och att du är i händerna på din chef helt och hållet. Och det är man inte. Men sedan är det naturligtvis så att det finns olika i olika slags kulturer och vilken typ av verksamhet du jobbar inom. Så är det. Men vi har tjänstemän, så länge jag har varit här, något mera uppstyrt de senaste tio åren, något som vi kallar för personal business plan. Som är en årlig cykel. Där jag sätter mig med min chef. Jag får berättat för mig; vad har den här businessen för utmaningar så kan jag då fundera på vad jag vill fokusera på. Så jag har en sådan plan till exempel i mitt jobb. Där jag hade fyra områden som jag ville jobba med, eller som jag tyckte verkade värdefulla och viktiga. Ok vad har jag då för kompetens för att kunna genomföra det och har jag då glapp någonstans som jag då kan göra någonting åt. Det kan till exempel vara mentor, det kan var utbildningar eller det kan vara att jag ska jobba inom någon konstellation i en grupp där jag kanske får till mig ny kunskap eller insikt inom ett område. Och sedan så pratar man ofta om, inom tjänstemannasidan om vad kan nästa steg vara. Vart är jag på väg? Och är det något som jag kan förbereda mig på nu. För att kunna ta ett sådan steg. Och ett exempel på det är till exempel om jag tänker mig om jag skulle vilja bli chef. Då har vi då i vår

chefstrappa. Eller ledarskapstrappa. Så har vi då en grupp som vi kallar för emerging leaders. Alltså folk som faktiskt tänker på. Mmm ja jag skulle faktiskt ändå vilja bli chef. Och då har vi något som gör att man kan testa det. Vad det innebär att vara chef. Så på så sätt så stöttar det här då att vi vill säkra att, vi ska ju inte vara självförsörjande på kompetens. Det är inte det det handlar om, utan vi ska säkerställa att våra anställda får den utvecklingen som de vill ha och att vi i en hög grad är självförsörjande. Sen så behöver vi ha ny kompetens och nya personer som kommer in med sina olika profiler. Men det här resonemanget ligger också bakom en HR strategi som vi har. Så det är en del i det. Och sen är det också det att de yngre generationerna att ni tittar väldigt mycket mer på. Vad har jag för utvecklingsmöjligheter. Det är nästan helt avgörande. Man kan jobba inom ett företag men upptäcka att det här leder ingenstans så då byter jag jobb om två år. Och det finns jätte mycket forskning på detta. Och då vill vi kunna visa. Att den här processen som jag beskrev då. Den årliga cykeln för hur man sätter mål och hur man planerar mer sin utveckling och så. Det är ju en del i det. Men man måste även kunna matcha den med lösningar. Och då är universitetet en del av det svaret. Så om man tittar på vår officiella hemsida då, volvogroup.com Så är det ganska stort avsnitt om Volvo Group University. Och huvudmålgruppen på hemsidan är potentiella anställda. Tidigare har det varit investerare. Men idag har de andra källor. Det finns ju fortfarande där. Men den stora delen handlar ändå om "hur är det att jobba på Volvo" och Volvo Group University är en stor del i det.

- Martin: det finns en tydlig vision då i att "vi är en god arbetsgivare vi erbjuder det här och det här, visa det man gör helt enkelt".
- Britta: Exakt! Det är precis så att vi har gjort jättemycket bra saker. Vi har inte gjort bra saker över allt. I och med att vi drar ihop det och sätter en etikett på det så har vi en möjlighet att visa upp det. Att berätta vad vi håller på med och så. Så det är precis det.
- Herman: Men målet var att unifiera organisationen som helhet?
- Britta: Ja! Men också att dra nytta av andra aspekter som uppkom av det. Som att faktiskt kunna uppvisa vad vi gör och hur vi gör det och det är en del i att vi är en attraktiv arbetsgivare. Vi har inte räknat på det på det sättet. Men det är en effekt som vi vill åstadkomma.
- Martin: Bortsett från hemsida och årsredovisningar. Finns det någon annan viktig kanal där ni visar upp/ marknadsför det ni gör. 36 min
- Britta: Ja det är då mot vissa utvalda universitet. Och vi har som en del i hur vi bedriver verksamhet och forskning så har vi samverkan med i tre olika dimensioner med så kallade partneruniversitet.
- Martin: Vad kan det vara till exempel?
- Britta: Det kan till exempel vara Chalmers tekniska högskola, vi sitter idag även i ett rum som heter "Surathkal". Som är ett Indiskt universitet. Pennsylvania, Pen state university, Em Lyon som är en business school i Lyon och som har haft samverkan med Renault, North Carolina State University. Och sedan har vi då Japanska ett som heter Sophia University i Japan till exempel. Och det här började med att vi ville ha partnersamarbete med universitetet när det gäller forskning. Forskning och utveckling. Så det var där det började för 7-8 år sedan kanske. Vi hade då han som var ansvarig för environmental och public affairs. Så där sustainability ligger inom, Jan Erik Sundgren. Han var före detta rektor på Chalmers. Och han hade den posten ganska många år. Han började då etablera partnerskap och valde då ut ett antal universitet runt om i världen. Och sedan nästa steg i det. Så där har vi då till exempel på att vi ska bedriva vissa forskningsprojekt ihop med de här universiteten. Att vi ska reservera, masteruppsatser för studenter på de här universiteten inom vissa områden. Att vi har

så kallade industridoktorander på vissa områden tillsammans med de här universiteten. Så vi har ett närmare samarbete. Och vi är då partnerföretag från deras horisont då, med de här universiteten. Och sedan utvecklades det också till att jobba närmare med de här universiteten också vad gäller rekrytering. Alltså talent.

- Martin: Jag tänkte just komma till det. Det är ett utmärkt sätt att komma på rekrytera kompetent personal.
- Britta: Ja! Och det gör vi ju på alla stora sajter där vi finns. Men vi har liksom inte valt ut några speciella universitet. Som vi satsar på. Det kanske vi har gjort visserligen! Men vi har inte gjort det på ett medvetet sätt. Utan det har blivit så. Så det här har också blivit ett sätt att säga. Nu samarbetar vi med de här universiteten med forskning. Och det är ju framför allt inom teknikområden. Det är naturligtvis som för andra delar. Handelshögskolan i Göteborg har ju också partneruniversitet. Och det är också väldigt svårt att undvika det om man är med i Volvokoncernen med huvudkontor i Göteborg. Så det har ju alltid funnits en nära samverkan där. Det tredje benet i det här är det som vi kallar för "Academic Partner Program" APP. Är då utbyte av kunskap och det är då. Vi har alltid haft medarbetare som har varit föreläsare på skolorna. Men det har oftast skett genom att man känner någon personligen. Och det har gjort att vi kan inte säga att de som faktiskt kommer till en skola eller ett universitet och föreläser deltar i olika arbeten att de är de bästa representanterna för just det ämnet. Så vi vill ha lite bättre koll på det. Styra det lite bättre. Så vi har, därför har vi då etablerade samarbeten med, så kan man bättre planera och utnyttja, med då från skolorna att de kan hjälpa oss att få in kunskap.
- Martin: Vad hette det här triangeln?
- Britta: Academic Partner Program. Är vår benämning på det. App. Alla saker inom har ofta en tre-bokstavs förkortning.
- Martin: Vad var den tredje delen? Kunskapsöverföring om man säger? Och så var det två delar till.
- Britta: Forskning (Research), Talent (Rekrytering) och den tredje var då kunskap. Ett exempel på det här med kunskapsutbyte är till exempel att vi vår sales and marketing akademi har jobbat väldigt tätt med, just på lastvagnssidan. Eller i huvud taget med business verksamheterna. Och då det första som hände då i den här akademien var att vi ordnade något som kallas för masterclass. Som då är tagit ifrån musikvärlden. Ni vet stora operasångare kommer till, till exempel Göteborg och så ska de då ha. Kanske ha en föreläsning och så håller de på där. Och säger att jag vill gärna ha en masterclass så att jag kommer en vecka tidigare och träffar sångarstudenter eller yngre sångare och då får de verkligen, hög kvalitets coachning så. Och det har vi gjort då och använder det för evenemang där vi då har en professor. Och då bjuder vi bara in utvalda då ska de liksom vara på en viss nivå. De liksom redan professionella inom detta, det är inte öppet för alla. Och då förekommer det på en sajt fysiskt och sen så kopplar man upp sig ifrån andra sajter.
- Martin: Finns det andra satsningar som ni gör på humankapital bortsett från universitetsdelen? Som du känner är något som du vill ta upp?
- Britta: Jag tycker inte att jag är rätt person att svara på det. Ge några exempel på vad det skulle kunna vara!
- Martin: Jag tänker hälsovård och sådan aspekter. Finns det någon form av anställd hälsa om man ja, mår dåligt.
- Britta: Absolut, ja det är jättebra. Health and safety är absolut ett sådant område. Sen vad mer kan det var. Det finns ju det här med strukturer för olika karriärstrappor/vägar. Det är också en sådan del. Så att det blir tydligt att jag har en framtid här.

- Martin: För det blir ju viktigt att förmedla visionen om att “här är allt möjligt liksom”.
- Britta: Och att vi tar hand om våra anställda och den kompetensen och den erfarenheten.
- Herman: Sen fanns det anti corruption. Hållbarhetsrapporten
- Britta: Ja det är en stor del.
- Herman: Så fanns det jämställdhet
- Britta: Just det: Diversity och inclusiveness har vi ju en del.
- Herman: Är det saker som universitet i sig jobbar med?
- Britta: Vi har ju då utbildningar i diversity and inclusiveness. Och när det gäller vår uppförandekod där då anti corruption ligger som en del. Och det är ju också väldigt centralt. Och det är en del i vårt uppdrag att stötta inte bara stötta företagskulturen utan också specifikt i då våran code of code of conduct.
- Herman: Jag kan tänka mig att det fångar ni in i era tre första utbildningar som ni började med.
- Britta: Precis
- Britta: Varje gång som vi ska utveckla en ny utbildning ska, behöver vi tänka på vilken del av vår uppförandekod är speciellt angelägen att lyfta fram i den här utbildningen. För det är inte så att vi utbildar utbildningar i vår code of conduct, anti corruption och det finns en till. Men vi vill ju sätta in det i ett sammanhang. Vi vill ju liksom inte bara säga att det här är vår uppförandekod och prata om den. Utan vi vill ju att man, till exempel när man utbildar de här production engineers som ergonomics. De förbereder då till exempel när vi ska börja producera nya produkter som liksom har legat på ritbordet och sedan ska det liksom ut i verkligheten. Och där har vi ett antal olika utbildningar och första gången man omarbetade en utbildning i vår regi, då hade vi ju jobbat där med den mastertränaren just kring Code of Conduct. Och han kom tillbaka sen och sa det är klart att de här jobbade mycket med leverantörer till exempel. Och de är ju precis i det gränssnittet. Han kom tillbaka och sa det att “ det blev en helt annan utbildning”. Hela dialogen blev helt annorlunda bara därför att han vet att vid ett tillfälle gjorde den här kopplingen till Code of Conduct. Och de fick liksom lämna det i den tekniska delen med flöden och höjder och liksom hela den interna materiellflödet och sådan där saker. Så plötsligt så pratade de om något helt annat. Så det öppnade liksom andra delar i hjärnan på deltagarna . Så att när de väl var klara så hade de också pratat om mera. Alltså subjektiva delar av de här projekten. Och hur det går till och vad är det för utmaningar som. De hade liksom breddat hela samtalsscoopet i utbildningen. Och jag tycker det är, asså jag rös när jag hörde det och liksom hörde honom berätta bara att vi har lagt in en sådan liten grej att de började prata om en helt annat. Så öppnade det för dialog om helt andra saker och så på andra håll liksom. Det är lite kul!
- Martin: Ganska revolutionerande kan man säga! Jag gillar att sätta etiketter på saker och se det rent visuellt framför sig. Jag tänkte då det här fenomenet med Volvouniversitetet. Kan man kalla det för en strategi eller ska man mer kalla det för ett instrument. Alltså själva fenomenet då.
- Britta: Kan man kalla det för ett strategiskt instrument!? Själva initiativet är ju strategiskt initiativ därför att vi ser att vi behöver det för att stötta genomförandet av strategierna. Jag ser ju att det är ju ett väldigt strategiskt beslut. Men det blev inte enbart det utan det är en strategiskt komponent i hur vi vrider och utvecklar företaget.
- Herman: Just för att ni rapporterar till koncernledningen?
- Britta: Akademiernas Advisroy Boards med personer i koncernledningen som ordföranden.

- Martin: Ett strategiskt instrument, det lät ganska sammanfattande faktiskt.
- Britta: Vi har ju sett, därför vi har gjort benchmarking. Vi ville verkligen liksom beskriva vad detta verkligen skulle kunna vara. Så att vi inte med en gång hamnade i effektivitetsfokuset. Och det var en av de mest framträdande sakerna. När man tittar på hur, till exempel general electrics corporate university eller samsungs corporate university hur det har utvecklats. Så ser man hur innehållet och erbjudandet utvecklas i takt med att strategin ändras. Så till exempel samsung när de kom ifrån, eller gick ifrån att vara en teknologiproducent till att bli ett konsumentproduktföretag och började lämna Korea. Då dök det upp till exempel utbildningar för utländska dotterbolagschefer. Det hade ju de aldrig haft förut. Engelska kom in i deras portfölj till exempel. Så att man ser väldigt tydligt hur utbudet är ett instrument för att stötta en strategisk riktning. Academic partner program handlar ju om hur Volvo samverkar med samhället. Så det är ju en del i sustainability också. Vårt bidrag där.

### Bilaga 3

Vi har även bett om vissa förtydliganden angående CoC med följande svar: Med frågan: "Hur arbetar företagsuniversitetet med Code of Conduct?"

Följande är utdrag från mailkonversation efter att respondenten har läst den transkriberade intervjun.

*"VGUs uppdrag är att samordna, skapa enhetlighet och kvalitet och sätta lärande i perspektivet av företagets strategi och kultur".*

*"Akademierna har olika målgrupper / yrkeskategorier i fokus och har ansvar för vissa ämnen. VGUs utbildningsportfölj idag innehåller många utbildningar och tillsammans finns där idag ett hundratal utbildningar i olika format. De styrs av en Advisory board och ordförande i varje sådan är en medlem ur koncernledningen".*

*"Lokala utbildningar kommer successivt in i ett gemensamt system och anställda kan då hitta både sina lokala utbildningar och VGUs utbud i samma portal. Akademierna kan också hitta bra utbildningar som kan göras gemensamma och också hitta utbildningar som inte längre behövs för de finns i VGUs portfölj. Det är här enhetligheten kommer in"*

*"Företagskulturen den är dels ett antal värderingar och också vår Code of Conduct".*

*"Det finns specifika utbildningar om just CoC"*

*Jo, det finns utbildningar och spel i just Code of conduct. Det finns också med i utbildningar som "introduktion av nyanställda" och "introduktion av nya chefer". Dessutom gäller att varje VGU kvalitetssäkrad utbildning ska hjälpa till att sätta företagskulturen inklusive Code of conduct i ett sammanhang för att på så sätt hjälpa anställda och chefer att förstå vad det är och HUR vi gör det. Och dessutom, så är det regelbunden kommunikation om Code of conduct.*



Ang. Train the Trainer. "Det innebär att lokala personer i t.ex. olika fabriker runt om i världen som i har ansvar för att utbilda medarbetare inom ett visst ämnesområde i sin tur utbildas av en huvudtränare inom det området så att vi når ut med kvalitetssäkrad utbildning till alla medarbetare. Universitetet arrangerar Train-the-trainer utbildningarna och de lokala verksamheterna, i detta fall fabrikerna, arrangerar själva utbildning för sina medarbetare. Tränarna har då både tillgång till enhetligt material och de har också tränats i HUR de kan göra det."

Lärare av CoC . "Läraren är när det gäller CoC en facilitator för dialogen och inte en expert som vet. Läraren kan vara en anställd (chef/ledare, medarbetare) eller en extern lärare. Vi lägger alltså inte förväntningar på att de ska yeta vad som är rätt eller fel, utan snarare att dialogen mellan deltagarna kan ske och att deltagarna resonerar. OM det blir debatt och hettar till då är lärarens uppgift att informera om att "gå hem, prata med din chef så att ni bättre förstår vad som gäller på din arbetsplats" ungefär."

VGU finns på ett antal av våra stora platser runt om i världen vilket gör att kvalitetssäkrad och enhetlig utbildning kommer närmre där medarbetarna finns

"Med ett gemensamt system kan vi göra mer on-line utbildning – också på olika språk på ett effektivt sätt"

"Konsolidering till gemensamma utbildningar innebär att vi lägger mindre resurser på att utveckla och underhålla"

"Vi kan utbilda virtuellt med lärare så att anställda kan stanna där de arbetar"

"Alltmer material till utbildning är digitalt"



# Code of Conduct

## Volvo Group

**The Volvo Group** enjoys an invaluable reputation for corporate trustworthiness around the world, based on consistently conducting business with integrity and in compliance with the laws and regulations governing its activities. Success in business depends on building and maintaining the trust of customers, share holders, employees, governments and the general public.

#### **GENERAL PRINCIPLES**

The Volvo Group shall:

- κ comply with the laws and regulations of each country in which it operates
- κ demonstrate and promote its commitment to responsible business practice in policies, decisions and activities
- κ integrate the principles of this policy into critical processes.

#### **REQUIREMENTS ON BUSINESS PARTNERS**

The Volvo Group prefers to work with component suppliers, consultants, distributors and other business partners that share the principles expressed in this Code of Conduct.

The Volvo Group encourages its business partners to apply standards of business conduct consistent with the principles of this Code of Conduct.



Business principles

#### **ACCOUNTING AND REPORTING**

All financial transactions shall be reported in accordance with generally accepted accounting

practices, and the accounting records must show the nature of all transactions in a correct and non-misleading manner.

The Volvo Group shall report in a transparent, truthful and timely manner with the aim of conveying a true view of the Volvo Group's performance.

#### **ANTI-CORRUPTION**

The Volvo Group shall not participate in or endorse any corrupt practices.

Representatives of the Volvo Group shall not offer customers, potential customers, suppliers, consultants, governments, agencies of governments, or any representative of such entities, any rewards or benefits in violation of applicable laws or established business practices stricter than applicable laws, in order to obtain or retain business or to gain any other improper advantage.

Volvo Group employees shall not accept payments, gifts or other kinds of reimbursement from a third party that could affect or appear to affect their objectivity in their business decisions.

#### **MONEY LAUNDERING**

The Volvo Group shall not accept, facilitate or support money laundering.

#### **CONFLICTS OF INTEREST**

All representatives of the Volvo Group shall conduct their private and other external activities and financial interests in a manner that does not conflict or appear to conflict with the interests of the Group.

Employees' private interests shall not influence, or appear to influence, their judgement or actions in performing their duties as representatives of the Group.

#### **COMPANY PROPERTY AND RESOURCES**

The Volvo Group's property and resources shall be used for business objectives.

The property and resources shall not be used for personal gain, fraudulent purposes, or in any other inappropriate manner.

#### **TAXATION**

The Volvo Group shall comply with the tax laws and regulations of each country in which it operates. Where tax laws do not give clear guidance, prudence and transparency shall be the guiding principles.

#### **CUSTOMER OFFERING**

The Volvo Group shall ensure that its products meet all applicable regulatory requirements.

The Volvo Group shall design its products with a focus on our core values of quality, safety and environmental care.

#### **MARKETING AND SALES**

The Volvo Group shall present its products and services accurately and shall comply with applicable regulatory and legal requirements.

The Volvo Group shall not make false statements or provide misleading information regarding its products or their performance, including the safety and environmental attributes of the products.

#### **FAIR COMPETITION PRACTICES**

The Volvo Group shall compete in a fair manner and with integrity.

The Volvo Group shall not exchange information or enter into agreements or understandings with competitors, customers or suppliers in a way that improperly influences the market place or the outcome of a bidding process.

The Volvo Group shall use legitimate methods to gather information about our competitors.

#### **INSIDER TRADING**

Volvo Group employees who have access to non-public information that may affect the Volvo share price are not allowed to buy or sell Volvo shares or any other financial instruments that relate to the Volvo share, such as futures or options. In addition, he or she may not induce anyone else, by giving advice or in some other manner, to undertake such trading.

#### **POLITICAL INVOLVEMENT**

The Volvo Group shall observe neutrality with regard to political parties and candidates for public office. Neither the names nor the assets of Volvo Group companies shall be used to promote the interests of political parties or candidates for public office.



Principles of human rights and social justice

#### **HUMAN RIGHTS**

The Volvo Group shall support and respect the protection of internationally proclaimed human rights and make sure the Group is not complicit in human rights abuses.

#### **NON-DISCRIMINATION**

All employees shall have equal opportunities based on competencies, experience and performance regardless of gender, race, religion, age, disability, sexual orientation, nationality, political opinion, union affiliation, social background or ethnic origin.

All employees shall be treated with respect. Discrimination, physical or verbal harassment, or any illegal threats are not tolerated.

#### **WORKPLACE PRACTICE**

The necessary conditions for a safe and healthy work environment shall be provided for all Volvo Group employees.

#### **FORCED LABOUR**

The Volvo Group shall not engage in or support forced, bonded or compulsory labour, nor shall the Volvo Group require any form of deposit or confiscate identification papers from employees.

Employees are free to leave their employment after reasonable notice as required by law and contract.

#### **CHILD LABOUR**

Child labour is not tolerated. The minimum employment age is the age of completion of compulsory school, but never less than 15 years.

#### **FREEDOM OF ASSOCIATION**

The Volvo Group respects the right of all employees to join an association to represent their interests as employees, to organize and to bargain collectively or individually. The

Volvo Group shall respect the recognized unions. An employee's right to refrain from joining a union is equally respected.

The Volvo Group shall notify employees' representatives and relevant government authorities, of major changes in our operations as required by law.

#### WORKING HOURS AND COMPENSATION

The Volvo Group shall comply with applicable laws, agreements and industry standards on working hours and compensation.



#### Environmental principles RESOURCE EFFICIENCY

The Volvo Group products and processes shall be designed in such a way that energy, natural resources and raw materials are used efficiently, and waste and residual products are minimized.

#### PRECAUTIONARY PRINCIPLE

The Volvo Group shall avoid materials and methods posing environmental and health risks when suitable alternatives are available.

Particular emphasis shall be put on evaluating the potential risks of present and future substances and operations in order to minimize the negative impact on the environment.

#### Responsibility for compliance

It is the responsibility of the Volvo Group managers to implement this policy and inform their employees of their

Adopted by Board of Directors 5 September, 2012. The original language version of this policy is English. The reference number is POL 000-0002.

rights, duties and responsibilities as well as demonstrate the content and spirit of this document within their respective organization. It is the responsibility of all employees to comply with local law and the Volvo Group policies. Explicit or implicit approval of questionable actions that are in conflict with the Code of Conduct will not be tolerated and may result in disciplinary actions up to and including dismissal and legal proceedings.

#### Deviations

Deviations from this policy may be approved only by AB Volvo's Board of Directors.

#### Language

The original language of this document is English. If translated into other languages, the English version shall take precedence in case of disputes.

#### Periodic review

The issuer of this document is responsible for ensuring that a review of the document is performed every year.

#### Report on violation of the Code of Conduct

All employees within the Volvo Group are encouraged to report suspected violations of this Code of Conduct to their direct superiors or the managers of their superiors. In the event a report is not taken seriously, or if an employee does not feel comfortable reporting the matter to his or her superior, the employee should escalate the matter in accordance with the Whistle-blower Procedure.

# VOLVO

**AB Volvo (publ)** SE-405 08 Göteborg, Sweden Telephone +46 31 66 00 00